
MASTERARBEIT

Herr
Gerald Holzer, B.A.

**Der Stellenwert des Personals
im Kundendienst**

Wien, 2012

MASTERARBEIT

Der Stellenwert des Personals im Kundendienst

Autor:

Herr Gerald Holzer, B.A.

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM10wA2

Erstprüfer:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dipl.-Kaufmann Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, 14.08.2012

Verteidigung/Bewertung:

Neufeld/Leitha, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Holzer, Gerald:

Der Stellenwert des Personals im Kundendienst. –2012. – III, 86, XXV S.

Wien, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2012

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Bedeutung der Mitarbeiter in einem Kundendienst. Durch unterschiedliche Bewertungsansätze soll deutlich werden, welchen Stellenwert das Personal tatsächlich einnimmt und auf welche Einflussfaktoren die Mitarbeiter reagieren. Dabei ist der Fokus nicht nur auf die motivierenden Einflüsse gelegt, sondern auch auf die Gefahren, die tagtäglich auf das Personal einwirken. Die unterschiedlichen Rollen der Mitarbeiter und der Führungskräfte bilden gemeinsam mit der Beschreibung des zugrundeliegenden Umfeldes die Basis dieser Arbeit. Darauf bauen Themen wie beispielsweise Motivation, Anreize, Mobbing und Stress auf. Das Ergebnis wird dann durch Methoden zur Messung und Steigerung des Erfolges in einem Kundendienst abgerundet beziehungsweise bestätigt.

Zur besseren Lesbarkeit sind alle Begriffe dieser Arbeit als geschlechtsneutral anzusehen. Wenn also beispielsweise der Begriff Mitarbeiter angeführt wird, werden dabei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gleichen Teilen angesprochen.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Theorie und These	1
1.2 Methodisches Vorgehen	2
2 Das Umfeld	3
2.1 Der Kundendienst	3
2.1.1 Spezifische Besonderheiten	3
2.1.2 Aktuelle Entwicklungen	4
2.2 Die Produktivkraft Mensch	5
2.2.1 Die Entwicklung	6
2.2.2 Menschenbilder	7
3 Die Qualitätsfaktoren	11
3.1 Personalauswahl und –entwicklung	11
3.1.1 Einstellung und Bewertung	11
3.1.2 Weiterentwicklung	13
3.2 Der Einfluss der Führungskräfte	14
3.2.1 Führungsstile	16
3.2.2 Sozialkompetenz	19
4 Positive Einflussfaktoren für das Personal	21
4.1 Motivation	21
4.1.1 Vertrauen	23
4.1.2 Gerechtigkeit	25
4.1.3 Motivationstheorien	26
4.2 Anreize	29
4.2.1 Intrinsische Anreize	30
4.2.2 Extrinsische Anreize	31
4.2.3 Empirische Untersuchung der Bedeutung verschiedener Anreizsysteme	34

5	Gefahrenpotential für das Personal.....	43
5.1	Mobbing.....	43
5.1.1	Neid.....	46
5.1.2	Intoleranz.....	48
5.2	Stress und Überlastung.....	50
5.2.1	Burnout.....	53
5.2.2	Stressbewältigung.....	55
6	Erfolgsmessung und Erfolgssteigerung	57
6.1	Das Humankapital.....	57
6.1.1	Diversity-Management	61
6.1.2	Work-Life-Balance	62
6.2	Balanced Scorecard für einen Kundendienst	63
6.2.1	Entstehung und Grundlagen	63
6.2.2	Mission, Vision, Werte und Strategie.....	64
6.2.3	Entwicklung einer Balanced Scorecard für einen Kundendienst.....	72
7	Zusammenfassung	83
7.1	Ergebnisse.....	83
7.2	Maßnahmen.....	85
7.3	Fazit und Schlusswort.....	85
Literatur	V
Anlagen	XVII
Selbstständigkeitserklärung	XXV

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Situatives Führen.	19
Abb.2: Pyramide nach Maslow in Verbindung mit Management-Maßnahmen.	27
Abb.3: Rangfolge von sechs Anreizbegriffen.	36
Abb.4: Bewertung von vier unterschiedlichen Anreizpaketen.	36
Abb.5: Ergebnis der Bewertung unterschiedlicher Aussagen.	39
Abb.6: Die Häufigkeit der Mobbinghandlungen.	45
Abb.7: 16 Lebensmotive nach Reiss.	49
Abb.8: Stress-Kreislauf.	52
Abb.9: SORK-Methode.	56
Abb.10: Aufbau von der Mission bis zur Umsetzung.	64
Abb.11: Die Mission eines Kundendienstes.	65
Abb.12: Grundsätze eines Kundendienst-Managements in Anlehnung an Malik.	67
Abb.13: Die Vision eines Kundendienstes.	68
Abb.14: Die Stakeholder eines Kundendienstes.	69
Abb.15: Die Umweltveränderungen eines Kundendienstes.	70
Abb.16: Die Kernkompetenzen eines Kundendienstes.	71
Abb.17: Die Strategie eines Kundendienstes.	72
Abb.18: Die Perspektiven eines Kundendienstes.	75
Abb.19: Die strategischen Ziele eines Kundendienstes.	77
Abb.20: Die Steuerbarkeit der strategischen Maßnahmen.	78
Abb.21: Auszug aus einer Strategy Map eines Kundendienstes.	79
Abb.22: Auszug aus einer Balanced Scorecard eines Kundendienstes.	80
Abb.23: Strategisches Feedback als Voraussetzung für strategisches Lernen.	81

1 Einleitung

Die menschliche Arbeitsleistung ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfung. Die für die Realisierung der Geschäftsprozesse zuständigen Mitarbeiter werden als Personal bezeichnet. Als Gegenleistung zur Entlohnung schafft das Personal Arbeitsleistung und sorgt damit für die Produktivität im Unternehmen. Jeder einzelne Mitarbeiter ist zwar ein eigenes Individuum, aber im Gesamtsystem können die erbrachten Leistungen gebündelt werden. Alle Handlungen sollten dabei immer auf die übergeordneten Unternehmensziele ausgerichtet sein. Jeder Mitarbeiter sollte sich als Mitunternehmer sehen und mit seinem Einsatz eine gute Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden schaffen.

Der Kundendienst ist für die Betreuung der Kunden eines Unternehmens zuständig. Das Personal hat den Auftrag, durch entsprechende Leistung und entsprechendes Engagement für Zufriedenheit bei den Kunden zu sorgen. Der Kundendienst unterscheidet sich von den meisten anderen Unternehmensbereichen durch seine unmittelbare Abhängigkeit von Dritten. Hier geht es nicht nur darum, den Kunden als Endkäufer zu gewinnen, sondern es sollen auch gleichzeitig Akzente des Marketings gesetzt werden. Das Personal und die Prozesse eines Kundendienstes müssen sich durch Individualität und Flexibilität auszeichnen. Die strategische Ausrichtung muss konsequent auf den Kunden abzielen und die Kundenbeziehungen müssen systematisch gepflegt werden. Unerwartete Leistungen des Personals können die Kunden auf psychologischer Ebene beeindrucken. Das Personal eines Kundendienstes soll die Kundenzufriedenheit, die Kauffrequenz und das Image des Unternehmens verbessern.

1.1 Theorie und These

Der Stellenwert des Personals im Kundendienst wird durch die Theorie verdeutlicht, dass das Personal die wichtigste Ressource für einen Kundendienst darstellt. Diese Theorie kann wiederum durch die These bestätigt werden, dass die Ressource Personal für einen Kundendienst entscheidend beeinflusst werden kann.

Ob diese These nun haltbar ist oder nicht muss gründlich untersucht und durch mehrere Faktoren belegt werden. Bei genauerer Betrachtung kann die These mit Hilfe zweier Kriterien operationalisiert werden. Einerseits ist sie nur dann haltbar, wenn eine deutliche Beeinflussbarkeit des Personals gegeben ist. Auf der anderen Seite muss dem Personal auch ein entscheidender Einfluss auf den Erfolg eines Kundendienstes nachgewiesen werden. Nur bei Erfüllung dieser Kriterien kann die These und in weiterer Folge die Theorie bestätigt werden.

1.2 Methodisches Vorgehen

Um ein repräsentatives Ergebnis zu erreichen, müssen zuerst das Umfeld erläutert und die Grundlagen definiert werden. Erst wenn deutlich ist, unter welchen Gegebenheiten die Analyse stattfindet, können die unterschiedlichen Punkte richtig bewertet werden. Die Entwicklung der Mitarbeiter und die Position der Führungskräfte werden diese Grundlagen weiter vertiefen.

Positive Einflüsse spielen bei der Bewertung der dichotomen Fragestellungen der These genauso eine wesentliche Rolle, wie allfällige Gefahren für das Personal. Eine empirische Erhebung soll zusätzlich die Einstellung der Mitarbeiter zu diversen Anreizen verdeutlichen. Eine erste Abschätzung der Beeinflussbarkeit könnte nach dieser Bewertung der Einflussfaktoren zwar erfolgen, jedoch reicht es noch nicht für eine aussagekräftige und in sich konsistente Beantwortung der Fragestellungen aus.

Um auch Klarheit über den Einfluss des Personals auf den Erfolg eines Kundendienstes zu schaffen, muss der Wert des Personals verdeutlicht werden. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen kann dann ein repräsentativer Ansatz zur Erfolgssteigerung verfolgt werden. Eine Analyse der indirekten Faktoren soll zusätzlich zur Messung der monetären Faktoren die Haltbarkeit der These klären. Bei richtiger Umsetzung sollten die Erkenntnisse eine Basis schaffen, um mit dem gegebenen Umfeld einen maximalen Erfolg zu erreichen.

2 Das Umfeld

2.1 Der Kundendienst

Der Kundendienst ist die Summe aller Anstrengungen, um den Kunden möglichst nach dessen Vorstellungen zu betreuen und dadurch einen positiven Bezug zwischen Kunden und Unternehmen herzustellen. Ein Kundendienst ist personalintensiv. Die Mitarbeiter sind also der vorherrschende und entscheidende Produktionsfaktor. Arbeitsaufträge und Kundendienstprodukte ändern sich dynamisch, wobei diese Dynamik durch veränderte Primärprodukte, Marktveränderungen und Unternehmensentscheidungen angestoßen wird. Die Leistung des Kundendienstes ist primär die Leistung der Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter brauchen Führungskräfte, die sie nicht nur lenken, sondern coachen. Eine Führungskraft im Kundendienst sollte Visionen haben. Sie muss den Mitarbeitern Perspektiven bieten, hohe Maßstäbe setzen und deren Karriere fördern. Bei Problemen erfordert der Kundendienst schnelle und konsequente Handlungen, da unmittelbare Auswirkungen auf den Kunden gegeben sind.¹ Der Kunde orientiert sich heutzutage nicht mehr ausschließlich am Preis. Konkurrenzvorteile sind häufig in der Nachkaufphase und nicht mehr mit der Hauptleistung zu erreichen. Der Kundendienst und die damit verbunden unternehmerischen Aktivitäten in der Nachkaufphase können nicht nur Kundenbindung, sondern auch Wettbewerbsvorteile auslösen.²

2.1.1 Spezifische Besonderheiten

Die Aktivitäten eines Kundendienstes bestehen aus Dienstleistungen. Eine Dienstleistung ist ein immaterielles Gut. Der Kunde erhält zumindest nicht unmittelbar ein physikalisches Produkt. Die Problematik beim Dienst am Kunden liegt darin, dass die Leistungen nicht lagernd sind und nicht auf Vorrat produziert werden können. Ein seriöses Auftreten, ein kundenorientiertes Handeln und ein funktionierendes Qualitätsmanagement sollten die Kompetenz deutlich machen.³ Beim Erstellungsprozess der Kundendienstleistungen ist die Integration des externen Faktors Kunde notwendig. Jeder Kundendienstprozess wird durch die Einwirkung dieses Fremdfaktors mitbestimmt. Der Kundendienst steht außerdem immer noch vor dem Problem, dass sich die Innovationskultur meistens auf die Produktionsebene und nicht auf den Kundendienst konzentriert. Außerdem werden in den Unternehmen häufig zu wenig Mittel freigegeben, um Kundenanforderungen gezielt zu erfassen, zu operationalisieren und umzusetzen. Die Kundenanforderung wird nur allzu selten als Quelle für den Innovationsprozess erkannt.⁴

¹ Vgl. Harms, S. 104 ff.

² Vgl. Wawrzynek, S. 1.

³ Vgl. Bretzke, S. 25.

⁴ Vgl. Benkenstein/Giffels/Luczak, S. 14 f.

2.1.2 Aktuelle Entwicklungen

Der Kunde hat in allen Wirtschaftsbereichen eine große Auswahl an Produkten und Dienstleistungen. Die Industrialisierung und der Massenkonsum haben den Kunden anonym gemacht. Kunden sehnen sich nach individueller und personifizierter Betreuung. Es ist das Ziel, den Kunden zu beeindrucken. Die Referenz über eine gelungene Dienstleistung bleibt heute nicht mehr nur im unmittelbaren Bekanntenkreis des Kunden. Auf Knopfdruck nehmen tausende Menschen auf der ganzen Welt Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Kunden wahr. Kunden entscheiden sich für kein Produkt und keine Dienstleistung, ohne nicht zumindest die Leistung in einem der diversen Bewertungsforen überprüft zu haben.⁵

Konstruktive sowie kreative Zusammenarbeit mit Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Lust auf Spitzenleistungen werden immer wichtiger. Erst mit einem zufriedenstellenden Innenleben wird ein konzentrierter Blick vom Unternehmen nach außen möglich. Entwicklungen und Trends sollten feinfühler beobachtet und Veränderungen als Chancen angenommen werden. Bei der Personalauswahl sind Optimisten zu bevorzugen, die mit ihrer positiven Lebenseinstellung Kollegen und Kunden mitreißen können. Durch sie soll ein positives Unternehmensimage entstehen beziehungsweise erhalten bleiben. Schließlich verstärken positive Menschen die Lust des Kunden auf das Produkt oder die Dienstleistung.⁶

Der Kunde ist in der Gegenwart nicht mehr nur König, er ist auch die neue Prinzessin. Er will verwöhnt und umworben werden. Damit erreichen Kundenorientierung und Kundenbetreuung eine neue Dimension. Die Herausforderung besteht in der Zukunft darin, den Kunden zu erreichen, zu überzeugen und zu begeistern. Unternehmen, die diese Veränderungen nicht ernst nehmen, werden unweigerlich den Anschluss verlieren. Der Kunde hat einen Drang zur Individualität und zur Mitgestaltung der unternehmerischen Prozesse. Ein innovativer Kundendienst sollte sich den Vorstellungen und Meinungen seiner Kunden stellen.⁷ In Verbindung mit einer Machbarkeitsstudie und einer Risikoabschätzung kann der Kunde sogar als effizienter Ideenlieferant herangezogen werden. Die Umsetzung seiner Ideen vermittelt dem Kunden, dass er vom Unternehmen ernst genommen wird. Er erhält damit auch automatisch ein Gefühl von Individualität und eine Art Selbstverwirklichung aufgrund des ihm zugestandenen Mitgestaltungsrechts.

Unternehmen müssen in dieser Zeit auch digital agieren. Der Kunde nutzt das Internet, Social-Media-Netzwerke und Smartphones, ist stark vernetzt und will dort angesprochen werden, wo er sich aufhält. Jedes innovative Unternehmen sollte schon längst an diese digitale Welt angebunden sein. Allgemeine Beantwortungen und Diskussionen über die diversen Kommunikationsplattformen

⁵ Vgl. Rapp, S. 31 ff.

⁶ Vgl. Schüller.

⁷ Vgl. Buhr.

gehören genauso zum Alltag, wie Erklärungen über die Nutzung von Produkten mittels Video-Podcast. Ein moderner Kundendienst sollte unbedingt eine offene Kommunikation in Echtzeit beherrschen. Aus loyalen Kunden sollen begeisterte Kunden werden, die als Botschafter der eigenen Qualität auftreten und diese dann aktiv weiterempfehlen. Der Kunde erwartet sich Respekt und möchte als Mensch wahrgenommen werden. Authentizität ist dabei wichtiger, als übertriebene, vertriebsgesteuerte Versprechen. Sympathie mit Kompetenz vereint, wird wohl auch in Zukunft eindeutig ein erfolgsversprechender Weg bleiben.⁸

2.2 Die Produktivkraft Mensch

Motivation und Ehrgeiz kann nur entstehen, wenn der Mensch seine eigenen Werte noch erkennen kann und sich nicht als wertlose Produktivkraft im täglichen Arbeitskampf sieht. Der Mensch wird teilweise lediglich als Baustein gesehen, welcher jederzeit austauschbar ist und zusätzlich als Kostenfaktor den Gewinn schmälert.⁹ Strategisches Denken und Handeln wird durch puren Aktionismus verhindert. Die Forderung nach steigenden Umsätzen bei gleichzeitiger Reduktion der Personalkosten erhöht den physischen und psychischen Druck auf den einzelnen Mitarbeiter. Den immer höher ansteigenden Anforderungen stehen Opportunitätskosten in Form von Burn-Out gegenüber. Neid und Habgier verdrängen Freude und Zufriedenheit und das erfolgsfördernde Wir-Gefühl weicht einem individuellen Kampf um den eigenen Job. Die Strategie der schnellen Kostenreduktion durch Einschnitte bei den Personalausgaben gleicht häufig einer Opferung der Menschenwürde, die dann meistens auch noch unreflektiert, unsensibel oder überhaupt nicht kommuniziert wird. Gestörte Vertrauensverhältnisse sind nur ein Teil der negativen Auswirkungen für das Unternehmen. Ein nachhaltig ausgerichteter und unternehmensbezogener Erfolgsgedanke ist dabei mit Sicherheit nicht der Antrieb.¹⁰

Die menschliche Arbeitsleistung ist von objektiven und von subjektiven Faktoren bestimmt. Zu den objektiven Faktoren gehören beispielsweise die Arbeitsgestaltung, die Arbeitssicherheit und der Standort des Unternehmens. Die subjektiven Faktoren umfassen die Leistungsfähigkeit, die Humanbeziehungen und die Leistungsbereitschaft. Die ausführende Arbeit ist ein Teil der Elementfaktoren und somit aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Produktionsfaktor.¹¹

⁸ Vgl. Buhr.

⁹ Vgl. Mayerhofer, S. 18.

¹⁰ Vgl. Mayerhofer, S. 108.

¹¹ Vgl. Albert, S. 43 f.

2.2.1 Die Entwicklung

Die manuelle Arbeit wurde in der griechischen und römischen Antike als Zeichen der Armut gesehen. Lediglich für die Unterschichten der Sklaven, Lohnarbeiter und Kleinpächter war die körperliche Tätigkeit eine sinnvolle und heilige Tätigkeit.¹² Die Meinung über die Arbeit vollzog sich damals immer im Kontext zur Armut. Handwerker wurden aufgrund ihrer körperlichen Arbeit physisch, sozial, moralisch und intellektuell disqualifiziert und durch die Bezahlung emotional den Sklaven gleichgesetzt. Den wirklichen und freien Vollbürgern war demnach die politische und philosophisch-geistige Aktivität vorbehalten.¹³

Das Christentum wertete die Arbeit neu. Nach dem neuen Testament betätigte sich schließlich auch Jesus von Nazareth als Handwerker. Dadurch wurde der Arbeit nach und nach ein höherer ethischer Rang zugestanden.¹⁴ Die bisherige Auffassung, dass das Schicksal des Menschen allein in Gottes Händen liegt und auch nur von Gott beeinflusst werden kann, konnte sich nicht weiter behaupten. Menschen schöpften aus der fleißigen Erledigung der Arbeit Hoffnung um Gottes Zuneigung. Im Alten Testament war die tägliche Arbeit des Menschen als gottgewollt verankert. Die Arbeit wurde dort als gottgewollte Form der menschlichen Selbstverwirklichung dargestellt. Die Religionen erkannten aber auch arbeitsfreie Festtage an, wodurch die auch heute noch gegenwärtige Sieben-Tage-Woche entstanden ist.¹⁵

Der Philosoph und Ökonom Karl Marx analysierte Arbeit später als eine Form des menschlichen Kampfes mit der Natur. Der Zweck dieses Kampfes sollten die für die menschliche Existenz erforderlichen Lebensmittel sein. Marx war auch der Meinung, dass der Mensch durch seine Intelligenz Arbeitsergebnisse antizipieren und den Arbeitsprozess organisieren kann.¹⁶ Im Zentrum seiner Schriften beschäftigte er sich unter anderem mit der Frage nach der Entfremdung der Menschen und der Möglichkeit ihrer Aufhebung zugunsten einer politischen Emanzipation.

Die sich im Feudalsystem weiterentwickelte Gesellschaft produzierte schließlich Waren, welche von den Produzenten selbst überhaupt nicht mehr benötigt wurden. Nicht das erzeugte Produkt befriedigte das Bedürfnis des Produzenten, sondern der Umstand, dass er sein erzeugtes Produkt gegen ein anderes Produkt eintauschen konnte. Die Arbeit veränderte sich dadurch von der Arbeitstätigkeit zur Erwerbstätigkeit. Die warenproduzierende Gesellschaft erhielt ihre intensivste Form im Kapitalismus. Während Marx noch die persönlichkeits- und gesellschaftsbildende Rolle

¹² Vgl. Dormeyer/Siegert, S. 100.

¹³ Vgl. Kocka/Offe, S. 69.

¹⁴ Vgl. Kocka/Offe, S. 69.

¹⁵ Vgl. Dormeyer/Siegert, S. 99 f.

¹⁶ Vgl. Raehlmann, S. 26 f.

von Arbeit betonte, wird die Arbeit in der klassischen Nationalökonomie lediglich auf einen Produktionsfaktor reduziert.¹⁷

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft forderte eine weitere Neubestimmung des Begriffes Arbeit. Arbeit wurde als die Ganzheit der Arbeitsaufgabe gesehen, welche bestimmte Qualifikationen wie beispielsweise Erfahrungswissen, Intuition und Empathie erfordert. Zusätzlich wurde auch in den sogenannten niedrigen Arbeiten die Möglichkeit erkannt, den sozialen Kontakt zu erweitern und ein Gefühl der Nützlichkeit zu entwickeln.¹⁸ Auch die menschliche Position im Arbeitsbereich veränderte sich. Menschen, die besser qualifiziert waren und im kritischen Denken geschult und ermuntert wurden, forderten plötzlich eine politische Beteiligung und Mitbestimmungsrechte.

Heutzutage wird Erwerbstätigkeit nicht nur auf ein Mittel zur Einkommenssicherung reduziert. Sie wurde zu einem Stück zentraler Lebenserfahrung, die als Ausbilder einer selbstbewussten Persönlichkeit und als Quelle gesellschaftlicher Anerkennung eine große Bedeutung in der Gesellschaft eingenommen hat. Gerechtigkeit, Emanzipation und soziales Engagement vertreten die Forderung nach einer für alle Menschengruppen und Personenschichten verfügbaren Erwerbstätigkeit.¹⁹ Die Arbeit wurde also vom verachteten Armutszeugnis zu einem wesentlichen Kriterium der gesellschaftlichen Zugehörigkeit.

2.2.2 Menschenbilder

Anfangs wurde ein Menschenbild geschaffen, das einen Durchschnittsmenschen als rational entscheidendes Individuum beschrieb. Wegen knapper Ressourcen mussten zur Zielerreichung ökonomische Entscheidungen getroffen werden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer strebten nach einem materiellen Gewinn. Frederick Winslow Taylor forderte zirka um die Jahrhundertwende vom 19. auf das 20. Jahrhundert ein Arbeitsquantum, das ohne Überanstrengung über einen längeren Zeitraum geleistet werden kann. Die Trennung von planender und ausführender Tätigkeit sollte nach Ansicht von Taylor die Arbeitsabläufe optimieren. Die Arbeit wurde dabei in Einzelteile zerlegt und die Durchführung detailliert beobachtet. Die zeitsparendste und effektivste Arbeitsweise wurde als Richtwert für alle Arbeitnehmer festgelegt. Taylors wissenschaftliche Betriebsführung bildete das gedankliche Konzept für die Durchführung in der Massenfertigung. Der amerikanische Automobilhersteller Henry Ford entwickelte mit seiner Fließbandarbeit die Ansätze von Taylor weiter. Die Trennung von Kopf- und Handarbeit, die Vorgabe des einzigen besten Produktionsweges und die strikte Arbeitseinteilung waren die Grundwerte dieser Zeit.²⁰

¹⁷ Vgl. Raehlmann, S. 28 ff.

¹⁸ Vgl. Raehlmann, S. 31 ff.

¹⁹ Vgl. Scholz/Glawe/Martens/Paust-Lassen/Peter, S. 26.

²⁰ Vgl. Kirchler, S. 28 ff.

Erst am Anfang des 20. Jahrhunderts rückten die Arbeiter und die psychischen und physischen Auswirkungen mehr in den Fokus. Monotonie und Ermüdung am Arbeitsplatz wurden zum Thema. Psychologen beschreiben die Auswirkungen von Arbeit auf die ausführenden Menschen, ohne jedoch die Arbeitsgestaltung von den Wirtschaftstreibern zu übernehmen. Die Psychotechnik schaffte in dieser Zeit den Umschwung, sodass die psychologischen Auswirkungen der Arbeitstätigkeit und die Entmenschlichung der Arbeit als Untersuchungsthemen anerkannt wurden.²¹ Der Taylorismus wurde als Entwürdigung des Menschen stark kritisiert. Nach Ansicht der Psychologen durfte Arbeit nicht mehr nur mühevoll und anstrengend sein. Die Arbeit sollte auch zur Entwicklung des Menschen beitragen. Die handelnden Personen sollten an der Arbeit wachsen und sich weiterentwickeln können. Die unangenehmen Aufgaben sollten auf alle Mitarbeiter aufgeteilt oder mit mehr Freizeit abgegolten werden.²² Auch heutzutage werden sehr schwierige und gleichzeitig monotone Aufgaben häufig etwas höher entlohnt. Gerade in schweißtreibenden, zeitversetzten Schichtarbeiten werden den Mitarbeitern zum Grundlohn noch zahlreiche Zulagen ausbezahlt.

In der in weiterer Folge entstandenen Human-Relations-Bewegung wurde die Arbeitsgruppe als soziales System erkannt. Zahlreiche Studien zeigten damals, dass sich in Arbeitsgruppen grundsätzlich eine gewisse soziale Ordnung bildet. Außerdem kam man zur Erkenntnis, dass zusätzlich zur sozialen Ordnung eine gemeinsame Vorstellung über den Leistungsstandard entsteht und die Gruppe auf die Leistung des einzelnen Arbeiters nivellierend wirkt. Durch die Human-Relations-Bewegung wurden Gefühle und Stimmungen am Arbeitsplatz als Untersuchungsgegenstände entdeckt. Mit personenbezogenen Führungsstilen und einem angenehmen Betriebsklima sollten die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert und die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Fließbandarbeit wurde nicht kategorisch abgelehnt, sondern in ihrer Art und Weise kommunikationsfördernder umstrukturiert.²³

Eine hohe Fluktuation und ein deutlicher Qualitätsverlust in der industriellen Fertigung führten schließlich zur Humanisierung der Arbeit. Die Bedürfnispyramide²⁴ von Abraham Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie²⁵ von Frederick Herzberg sind heute noch viel verwendete Theorien, die während dieser Humanisierung entstanden sind.²⁶ Auch Douglas McGregor entwickelte zu diesem Zeitpunkt seine Typologie, welche die natürliche Beziehung von Menschen zu ihrer Arbeit beschreibt. McGregor teilte das Menschenbild in zwei Typen. Sein Typ X ist arbeitsscheu, vermeidet Verantwortung, möchte gelenkt werden und hat keine Ambitionen zur Weiterentwicklung seiner

²¹ Vgl. Kirchler, S. 34 ff.

²² Vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann, S. 32 f.

²³ Vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann, S. 59 ff.

²⁴ Siehe Kapitel 4.1.3.

²⁵ Siehe Kapitel 4.1.3.

²⁶ Vgl. Kirchler, S. 99.

Persönlichkeit. Im Gegenteil dazu hat Typ Y keine Abneigung gegen die Arbeit, sucht Eigenverantwortung und kann sogar innere Zufriedenheit aus seiner Arbeit ziehen. Außerdem verfolgt dieser Typ die Ziele des Unternehmens, wenn damit auch seine Ziele erreichbar werden. Insgesamt unterscheidet McGregor den von der älteren Organisationstheorie geprägten Mitarbeiter mit dem durch die motivationstheoretischen Erkenntnisse beeinflussten Mitarbeiter.²⁷

Die bisher beschriebenen Menschenbilder vereinfachen und generalisieren die Psychologie des arbeitenden Menschen. Zuerst wurde er als nutzenmaximierendes Individuum gesehen, welches dann später in soziale Systeme eingebunden wurde. Im nächsten Schritt wurde erkannt, dass der Mensch nach Selbstverwirklichung und einer intrinsisch motivierten Tätigkeit strebt.²⁸ Im letzten Quartal des letzten Jahrhunderts wurde das Menschenbild nochmal geändert. Im Grunde versuchte dieses Menschenbild alle bisherigen Aspekte in einer Anschauung zu integrieren. Gerade für Führungskräfte ist dieses Bild eine Herausforderung. Sie müssen gute Analytiker sein um zu wissen, welches Bedürfnis in welcher Situation verhaltenswirksam ist.²⁹

Das Menschenbild der Gegenwart ist von den Einflüssen der Informations- und Kommunikationstechnologien und dem technologischen Wandel geprägt. Der Mensch muss die Fähigkeit besitzen, sich flexibel und mühelos an neue Technologien anzupassen. Außerdem muss er Kooperationen und Aktivitäten in Netzwerken beherrschen und ein Verständnis für Symbole und Bilder mitbringen. Durch die digitalisierte Gesellschaft sind Unternehmen örtlich und zeitlich nicht mehr gebunden. Mitarbeiter können über die räumlichen Grenzen hinaus nach ihrer Kompetenz ausgewählt werden. In sogenannten virtuellen Teams arbeiten die Mitarbeiter zwar ohne direkten sozialen Kontakt, aber kostengünstig für das Unternehmen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist wie die Befristung der Arbeitsverhältnisse ein aktuelles Thema. Die Gesundheitsförderung hat im neuen Menschenbild den Stellenwert der vorangegangenen Persönlichkeitsförderung übernommen. Schon alleine der demographische Wandel mit der Verschiebung der Altersverteilung führt zu einer drastischen Veränderung der Zusammensetzung in den Unternehmen. Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung sind die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen und ihre Führungskräfte.³⁰

²⁷ Vgl. Drumm (2005), S. 498.

²⁸ Vgl. Kirchler, S. 126.

²⁹ Vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann, S. 120 f.

³⁰ Vgl. Kauffeld, S. 25 ff.

3 Die Qualitätsfaktoren

Die Qualitätsfaktoren eines Kundendienstes sind hauptsächlich die handelnden Personen. Alle Mitarbeiter müssen eine kundenorientierte Grundhaltung mitbringen und sollten auch gut ins Team passen. Einzelkämpfer sind im Kundendienst nicht gefragt. Die Führungskräfte müssen ihre Führungsaufgaben beherrschen, um damit ihre Mitarbeiter gekonnt zu motivieren und ihnen den notwendigen Rückhalt zu geben. Die Mitarbeiter müssen sich vollkommen auf ihre Kunden konzentrieren können.

3.1 Personalauswahl und –entwicklung

Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist ein sehr wichtiges Thema für einen kundenorientierten Kundendienst. Werden für die Stelle eines Handwerkers zum Beispiel feinmotorische, handwerklich begabte Menschen gesucht, so müssen Kundendienstmitarbeiter ganz andere Anforderungskriterien erfüllen. Für Kundendienstmitarbeiter ist ein gepflegtes Erscheinungsbild genauso Voraussetzung, wie eine offene und positive Einstellung. Gerade diese positive Einstellung kann im ständigen Umgang mit schwierigen Kunden ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Hat ein Mitarbeiter einmal eine generell schlechte Meinung über die Kunden aufgebaut, so wird er ihnen gegenüber auch dementsprechend voreingenommen auftreten. Der Kundendienstmitarbeiter sollte die Kunst beherrschen, einen schwierigen, ungehaltenen Kunden in einen zufriedenen Kunden umzuwandeln. Dazu muss man aber viel negative Energie einstecken und umwandeln können.

3.1.1 Einstellung und Bewertung

Um ein ausreichend qualifiziertes Personal zu bekommen, muss ein sorgfältiger Bewerbungsablauf eingehalten werden. Ein Stelleninserat ist gleichzeitig eine Imageanzeige, welche durch Übersichtlichkeit, Authentizität, Klarheit und einer ansprechenden Optik bestechen soll. Eine gute Stellenanzeige muss auf alle Fälle positiv auffallen.³¹ Außerdem soll der potentielle Bewerber die Möglichkeit haben, mithilfe einer durchdachten Analyse aus dem Stelleninserat das Anforderungsprofil und den beschriebenen Tätigkeitsbereich abzuleiten. Dadurch sollen unzureichende Bewerbungen schon im Vorfeld vermieden werden.

³¹ Vgl. Ehrenheim, S. 11 f.

Eine ordentliche Bewerbung muss einen Lebenslauf und ein kompaktes Anschreiben inklusive einer Begründung der Bewerbungsmotivation enthalten. Die Form der Unterlagen verrät einiges über die Reife und Sorgfältigkeit des Bewerbers. Ein Bewerbungsschreiben über mehrere Seiten deutet beispielsweise auf fehlendes analytisches Denken und Weitschweifigkeit hin. Über die Zeitfolgenanalyse und die Positionsanalyse können einige vorentscheidende Erkenntnisse gesammelt werden. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Vorkriterium ist das Bild am Lebenslauf. Der Mensch neigt einfach dazu, andere Menschen nach dem ersten, optischen Eindruck in eine gedankliche Schublade einzuordnen. Ein unprofessionelles Urlaubsfoto kann durchaus eine Einladung zum Vorstellungsgespräch verhindern.

Für die Position eines Kundenbetreuers ist ein optimales Verhältnis von fachlicher und sozialer Kompetenz erforderlich. Da die fachlichen Anforderungen in diesem Bereich meistens leichter erlernbar sind, wird intensiver auf die sogenannten Soft Skills, also auf die soziale Kompetenz, geachtet.

Im Bewerbungsgespräch werden neben den bereits vorliegenden Fakten auch die Kleidung und die Körpersprache des Bewerbers bewertet. Von einem unprofessionell gekleideten Bewerber wird auch ein unprofessionelles Verhalten am Arbeitsplatz erwartet. Haltung, Selbstsicherheit und Gesamteindruck werden stark von der Kleidung geprägt.³² Bei Bewerbungsgesprächen für den Kundendienst ist es durchaus üblich, dass Gesprächssituationen nachgestellt werden. Im Rollenspiel soll die tatsächliche Verhaltensweise deutlich werden. Das situative Antwortverhalten ersetzt im Idealfall die vorbereiteten Standardantworten.

Der potenzielle Arbeitgeber versucht grundsätzlich die fachliche Kompetenz und die Eignung, aber auch die Bereitwilligkeit, die Professionalität, die Integrationsfähigkeit und die Teamfähigkeit zu bewerten.³³ Mit Standardfragen, wie etwa die Schwächen des Bewerbers, kann der Arbeitgeber auch die Vorbereitung des Bewerbers und damit sein Interesse an der Stelle überprüfen. Referenzen von bisherigen Arbeitgebern können die Chance eines Bewerbers erhöhen.

Nach erfolgreicher Einstellung folgt ein Probemonat. Diese Zeit dient aus Sicht des Arbeitgebers dazu, den neuen Mitarbeiter auf Freundlichkeit, Kundenorientierung, Stress, Belastbarkeit und Problemlösungsfähigkeiten zu prüfen. Ein Kundendienstbetreuer muss gegenüber seinen Kunden und Kollegen Taktgefühl und diplomatisches Geschick zeigen. Zusätzlich ist auch noch wichtig,

³² Vgl. Yate, S. 77.

³³ Vgl. Yate, S. 105 ff.

dass die Körpersprache mit dem Ausgesprochenen übereinstimmt.³⁴ Schließlich könnte der neue Bewerber bewusst etwas mehr zeigen, als seinem gewohnten Standard entspricht.

3.1.2 Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung oder auch Personalförderung soll die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen. Eine Laufbahnplanung soll dabei für jeden Mitarbeiter die Maßnahmen für die weitere Entwicklung definieren. Wird diese Laufbahnplanung eng mit der Nachfolgeplanung verknüpft, so kann daraus ein grob strukturierter Maßnahmenplan entstehen.³⁵ Die Personalentwicklung soll einzelne Mitarbeiter und gesamte Teams entwickeln und dadurch die Leistungsfähigkeit steigern. Sie darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollte sich an den Visionen und Werten des Unternehmens ausrichten. Das Ziel ist nicht der individuelle Gedanke, sondern die Schaffung einer leistungsfähigen Mannschaft zur effizienten Bewältigung der anfallenden Anforderungen. Dabei ist aber wichtig, dass der einzelne Mitarbeiter seinen persönlichen Vorteil beziehungsweise Nutzen darin sieht.³⁶

Beim sorgfältigen Weiterentwickeln des Personals unterstützt ein Förderplan. Für eine lückenlose Identifikation mit diesem Plan muss der Mitarbeiter bei der Erstellung involviert werden. Inputs für einen Entwicklungsplan können beispielsweise gemeinsam bei der jährlichen Leistungsbeurteilung erarbeitet werden. Außerdem gilt es Schwerpunkte zu setzen. Wenn der Fokus auf Wachstum liegt, dann sollte sich der Förderplan auf Ergebnisse oder Leistungsniveaus beziehen. Es können die Fähigkeiten gestärkt oder aufgebaut werden, um damit ein höheres Leistungsniveau zu erreichen. Für die Steigerung von Arbeitsleistung sollten bestimmte Verhaltensweisen gefördert werden, für mehr Verantwortung ist mehr Kompetenz notwendig. Ein eindeutig formuliertes Entwicklungsziel ist genauso wichtig, wie ein überlegter Maßnahmenplan. Zur Kontrolle der Ergebnisse eignen sich vordefinierte Meilensteine und eine durchdachte Bewertung.³⁷ Eine sinnvolle Personalentwicklung muss also konsequente Meilensteine, eine fachkompetente Prozessbegleitung und an der Unternehmensstrategie orientierte Qualifizierungsziele beinhalten.³⁸

Im Kundendienst ist die Weiterentwicklung sehr wichtig, da der Kunde die Veränderungen beim Personal häufig direkt zu spüren bekommt. Kundendienstmitarbeiter sollen meistens sehr selbstständig und unternehmerisch arbeiten. Im Kundendienst werden die Führungskräfte immer mehr zum Coach. Sie sollten einen Führungsstil beherrschen, der zwischen dem kooperativen Stil und einem echten Coaching liegt. In bestimmten Krisensituationen sollte der Vorgesetzte durch ein

³⁴ Vgl. Yeung, S. 230 ff.

³⁵ Vgl. Daum/Petzold/Pletke, S. 325.

³⁶ Vgl. Flato/Reinbold-Scheible, S. 14.

³⁷ Vgl. Brounstein, S. 289 ff.

³⁸ Vgl. Flato/Reinbold-Scheible, S. 29.

situatives Führungsverhalten auf einen abweichenden Führungsstil umstellen können.³⁹ Leider gelingt dieses Vorhaben in der Praxis nur teilweise. Die Ursache dafür ist auch zum Teil die unzureichende soziale Kompetenz der zuständigen Führungskraft.

Die gesellschaftliche Veränderung der Arbeit von der industriellen Produktion zum Kundenkontakt verlangt einen neuen Arbeitertyp. Tätigkeiten im Kundendienst, in der Beratung, im Marketing und im Vertrieb fordern dem Personal andere Fähigkeiten und Fertigkeiten ab, als es noch vor einigen Jahren der Fall war. Die einzelnen Mitarbeiter müssen heutzutage Verantwortungsbewusstsein, Kundenorientierung und eine Servicementalität in den Job mitbringen.⁴⁰ Die wachsenden Anforderungen müssen durch die individuellen Förderpläne abgedeckt werden. Zumindest im Team muss eine heterogene Mannschaft so weiterentwickelt werden, dass dem Kunden gemeinsam eine homogene Betreuung gegeben wird.

Es gibt also einige Möglichkeiten, die Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern. Sehr wesentlich ist dabei mit Sicherheit das Bewusstsein über die aktuellen Abweichungen und über die sich ändernden Anforderungen der Kunden. Ein gewisser Weitblick der Führungskräfte kann der Personalentwicklung Zeit und Geld sparen und die Prozesse des Kundendienstes nach den aktuellen Anforderungen der Kunden ausrichten.

3.2 Der Einfluss der Führungskräfte

Führung ist ein Thema, das schon etwa 500 vor Christus vom antiken griechischen Philosophen Platon beschrieben wurde. Der ideale Führer sollte nach Platons Ansicht vor allem wissbegierig, wahrheitsliebend, gerecht und gelehrig sein. Machiavelli, ein gern zitierter italienischer Politiker, Dichter und Philosoph, ergänzte die ideale Führung noch mit den Eigenschaften Kraft, Entschlossenheit, Kühnheit und Aufrichtigkeit. Lange Zeit herrschte die Meinung, dass die guten Führer eine angeborene Begabung besitzen.⁴¹ Im Laufe der Zeit ist jedoch auch die Bedeutung der Aspekte Teamorientierung, Einfühlungsvermögen und soziale Stärke deutlich geworden. Die Vorfahren des Menschen entwickelten sich in Gruppen und waren aufeinander angewiesen, um zu überleben und sich fortzupflanzen. Aufgrund dieser bereits ewig währenden Gruppenorientierung sind im sozialen Miteinander evolutionspsychologische Muster zu entdecken. Die Führungskraft hat heutzutage die Aufgabe, diese Muster zu erkennen und eine zielorientierte, wechselseitige Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu erreichen. Im Mittelpunkt darf dabei nicht die individuelle Motiva-

³⁹ Vgl. Harms, S. 119.

⁴⁰ Vgl. Fredersdorf/Meifert, S. 298.

⁴¹ Vgl. Steyrer, S. 43 f.

tion von Führenden oder Geführten stehen, sondern diese Stellung müssen die Effektivitätsziele zur gemeinsamen Bewältigung der Aufgaben einnehmen.⁴²

Führungskräfte müssen sich in schwierigen Zeiten mit zahlreichen Problemen herumschlagen. Unternehmen versuchen in turbulenten Zeiten Strategien und Ziele zu entwickeln, die den weiteren wirtschaftlichen Erfolg beziehungsweise im Extremfall die weitere Existenz sichern sollen. Nun ist es jedoch fraglich, ob die Mitarbeiter diese Strategien überhaupt umsetzen können.⁴³ Die über viele Jahre in Fleisch und Blut übergegangenen Abläufe und Verhaltensstrukturen wurden plötzlich aufgebrochen. Der Mitarbeiter muss nun seine Arbeitsweise entscheidend ändern. Die Führungskraft kann diesem Problem mit klaren und ausreichend kommunizierten Zielen und einer regelmäßigen Erfolgskontrolle entgegenwirken.⁴⁴

Eine weitere Gefahr besteht in der Vertrauenskrise und in den weitverbreitenden Ängsten. Vertrauen ist ein potentiellies Motivationsmittel, welches sich in schwierigen Zeiten jedoch sehr schnell zum Gefahrenpotential entwickeln kann. Wegen dem fehlenden Vertrauen fokussieren Mitarbeiter viel mehr auf die Veränderungen, als auf Ihre eigentlichen Aufgaben. Sie vermuten Lug und Betrug und reduzieren automatisch ihre Produktivität. Als Folgewirkung steigen bei abnehmender Produktivität auch noch die Kosten für das Unternehmen. Die Wurzel von psychologischen Krisen ist das Gefühl der fehlenden Kontrolle über die eigene Zukunft. Durch machbare Ziele ist eine Umwandlung der Ängste in produktive Energie möglich.⁴⁵ Entscheidend ist dabei eine offene und authentische Haltung der Führungskraft.

Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert. Die Führungsparadigma des Industriezeitalters sind längst überholt. Die Menschen dürfen nicht mehr als Maschinen gesehen werden, die mit effizienten Kontrollen und strikten Anweisungen zur Leistung praktisch gezwungen werden. Durch ein solches veraltetes Führungsverhalten geht jegliche Flexibilität verloren und ein rasches Reagieren auf plötzliche Veränderungen der Unternehmensumwelt ist unmöglich. Ein modernes Führungsverhalten ist mehr ein Coaching, wobei der Mitarbeiter dabei lernt sich anzupassen, innovativ zu sein und unternehmerische Chancen wahrzunehmen.⁴⁶ Die neue Generation von Arbeitskräften fordert Autonomie und Unabhängigkeit. Geld ist zwar immer noch ein Motivator, der aber immer mehr an Bedeutung verliert. Die Selbstverwirklichung nimmt heute häufig den Platz des Geldes als Wohlfandsfaktor ein. Führungskräfte müssen sich immer mehr Angebote zur Selbstverwirklichung überlegen, um die Mitarbeiter an das Unter-

⁴² Vgl. Alznauer, S. 38 ff.

⁴³ Vgl. Covey (2010), S. 11.

⁴⁴ Vgl. Covey (2010), S. 13.

⁴⁵ Vgl. Covey (2010), S. 12 f.

⁴⁶ Vgl. Covey (2010), S. 102 f.

nehmen zu binden.⁴⁷ Im Wandel der Anforderungen kommt es auch zur Veränderung der anzuwendenden Führungsmethoden.

3.2.1 Führungsstile

Eine bereits seit Jahren andauernde Trendwende legt immer mehr Verantwortung von den Führenden in die Hand der Mitarbeiter. Grund dafür ist die Bewertung der Führungskräfte. Sie werden an Produktivitäts- und Umsatzzahlen gemessen, wodurch sie oft ihre Führungsaufgabe vernachlässigen und im operativen Geschäft tätig werden.⁴⁸ Unter diesem Druck verstärkt sich die Frage des anzuwendenden Führungsstiles deutlich. Es gibt viele Ansätze und Theorien, welcher Führungsstil nun wohl der richtige sei. Ein Führungsstil ist eine spezifische Form der Verhaltensbeeinflussung, die eine Führungskraft im Interaktionsprozess mit den Mitarbeitern anwendet.⁴⁹ Im Unterschied dazu ist das Führungsverhalten das aktuelle Verhalten der Führungskraft in einer Situation.⁵⁰ Der Führungsstil ist ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen widerspruchsfreies Führungsverhalten.⁵¹ Es gibt verschiedene idealtypische Führungsstile, die sich in ihren Grundzügen teilweise sehr gravierend unterscheiden.

Der charismatische Führungsstil besticht durch das Image der Führungskraft. Im christlich-jüdischen Glauben ist Charisma eine Gnadengabe. Ausstrahlung und Intuition sind zentrale Eigenschaften, die im Zusammenhang mit charismatischen Menschen stehen. Charismatische Menschen sind fähig, Emotionen intensiv zu empfinden und in anderen Menschen Gefühle zu erzeugen. Charisma zeigt sich vor allem in der nonverbalen Kommunikation, also in Mimik, Gestik und Körpersprache. Demnach ist es auch möglich, Charisma zu trainieren. Charismatische Führer arbeiten aber nicht besser als die dazugehörigen Mitarbeiter. Sie verbuchen das Lob für den Erfolg meistens für sich alleine. Charismatische Führer müssen auch stets verfügbar sein, da sie nach außen wie nach innen die Verkörperung des jeweiligen Bereiches sind. Gerade beim Austritt dieser Führungskraft ist die Gefahr des Fehlens einer starken Führungspersönlichkeit groß.⁵² Außerdem sind viele Führungskräfte mit dem Wunsch der Eigendarstellung nicht charismatisch, sondern lediglich selbstverliebt und verantwortungslos.

Die laissez-faire ausgerichtete Führungsperson gibt den Mitarbeitern so ziemlich alle Freiheiten. Sie ist freundlich aber passiv und beantwortet zwar Fragen, macht dabei aber keine Vorschläge. Diese Führungspersonen vermeiden es, die Tätigkeiten der Mitarbeiter zu bewerten. Die Laissez-

⁴⁷ Vgl. Katzensgruber, S. 26.

⁴⁸ Vgl. Katzensgruber, S. 43.

⁴⁹ Vgl. Bleicher, S. 186.

⁵⁰ Vgl. Fiedler, S. 36.

⁵¹ Vgl. Wunderer/Grunwald, S. 221.

⁵² Vgl. Katzensgruber, S. 44.

faire-Gruppen weisen eine geringe Produktivität und kaum Zugehörigkeitsgefühle auf. Frustration und Aggression können Ergebnisse dieses Führungsstils sein.⁵³ Eigentlich kann dieses Verhalten überhaupt nicht als Führungsarbeit gewertet werden. Schließlich fehlt die Ausrichtung auf das Unternehmensziel.⁵⁴

Der autoritäre Führungsstil ist ein mit Nachdruck ausgeführter Führungsstil. Die Führungskraft ist Vorgesetzter und gibt Anweisungen, welchen die Mitarbeiter kritiklos Folge leisten. Die Aufgaben sind klar definiert und jeder Mitarbeiter hat sein begrenztes Aufgabengebiet. In Unternehmen mit autoritärem Führungsstil werden vorrangig Spezialisten gesucht. Diese weisen ein tiefes Fachwissen auf und interessieren sich nicht für andere Bereiche. Abweichungen von der hierarchischen Vorgehensweise werden grundsätzlich nicht toleriert. Die autoritären Führungskräfte delegieren wenig bis keine Aufgaben, mit denen eine Weitergabe der Verantwortung verbunden ist. Sie vertreten auch die Ansicht, dass der Mitarbeiter intrinsisch nicht motiviert ist. Außerdem beschränkt sich die Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern auf das Notwendigste. Die Mitarbeiter werden zwar gelobt und getadelt, ihnen wird jedoch nur ein Minimum an Einsichtnahme in den gesamten Arbeitsprozess gewährt. Dieser Führungsstil wird am meisten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eingesetzt. Er ist aber wohl nicht der Richtige, um kompetente Mitarbeiter für ein Unternehmen zu gewinnen oder zu halten.⁵⁵ Bei autoritär geführten Mitarbeitern ist die Produktivität höher als bei demokratisch geführten Mitarbeitern. Aufgrund der Passivität sinkt bei Abwesenheit der Führungskraft die Leistung der Mitarbeiter oder der Arbeitsprozess wird sogar unterbrochen. Wegen der Unterdrückung können auch Unzufriedenheit und Aggressionen entstehen. Ein Interesse an der Aufgabe, eine Arbeitsmotivation und ein Wir-Gefühl sind nicht sehr ausgeprägt oder überhaupt nicht vorhanden.⁵⁶

Der kooperative Führungsstil wird eher in wirtschaftlich guten Zeiten angewendet. Die hierarchischen Beziehungen sind bei diesem Führungsstil durch informelle und persönliche Beziehungen überlagert. Eine zu tiefe persönliche Basis kann aber gerade bei der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zum Problem werden. Häufig werden dann Probleme zu spät oder gar nicht besprochen. Kündigungen und Abmahnungen werden dadurch oftmals sehr problematisch. Die kooperative Führungskraft setzt auf Gleichberechtigung und Gleichbehandlung und delegiert Aufgabe und Verantwortung. Sie sieht als eigene Hauptaufgabe die Koordination der Arbeitsabläufe, wobei konstruktive und produktive Abweichungen durchaus angenommen werden. Die Gefahr in diesem Zusammenhang besteht darin, dass der Mitarbeiter dadurch sein Aufgabengebiet in eine Richtung entwickelt, die so nicht vorgesehen war.⁵⁷ In kooperativ geführten Gruppen ist die Qualität am Höchsten. Die Mitarbeiter arbeiten auch bei Abwesenheit der Führungskraft fleißig und mo-

⁵³ Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 239 f.

⁵⁴ Vgl. Bastine, S. 1685 f.

⁵⁵ Vgl. Katzensgruber, S. 48 f.

⁵⁶ Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 239.

⁵⁷ Vgl. Katzensgruber, S. 50 f.

tiviert. Es werden Eigenschaften wie Initiative, Spontaneität und Einfallsreichtum gefördert. Es besteht ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, welches auch die Führungsperson miteinschließt.⁵⁸ Kooperative Führung bedeutet auch, dass Entscheidungen gemeinsam besprochen werden und ein Konsens angestrebt wird. Das Risiko dabei ist, dass bei jedem Konsens die Gefahr von Mittelmäßigkeit steigt.⁵⁹ In schwierigen Zeiten ist der kooperative Führungsstil teilweise problematisch, da in dieser Phase schnelle Entscheidungen notwendig sind, die noch dazu häufig unbeliebt sind.

Der patriarchalische Führungsstil ist in etwa mit einer Beziehung eines Vaters zu seinen Kindern zu vergleichen. Der Patriarch entscheidet alleine und behandelt seine Mitarbeiter wie Handlanger. Aus diesem Grund werden aber auch keine neuen Führungskräfte heranreifen, was wiederum ein Problem für die Nachfolgeplanung darstellt. Keine junge Führungskraft wird den Mut aufbringen, sich dem patriarchalischen Chef argumentativ gegenüberzustellen. Ein weiteres Problem bei diesem Führungsstil ist der Wandel der Zeit. Viele Unternehmen gehen an der Starrsinnigkeit des patriarchalischen Inhabers zu Grunde. Marktveränderungen können nicht wahrgenommen werden, da kein Mitarbeiter mit Nachdruck darauf aufmerksam machen wird.⁶⁰

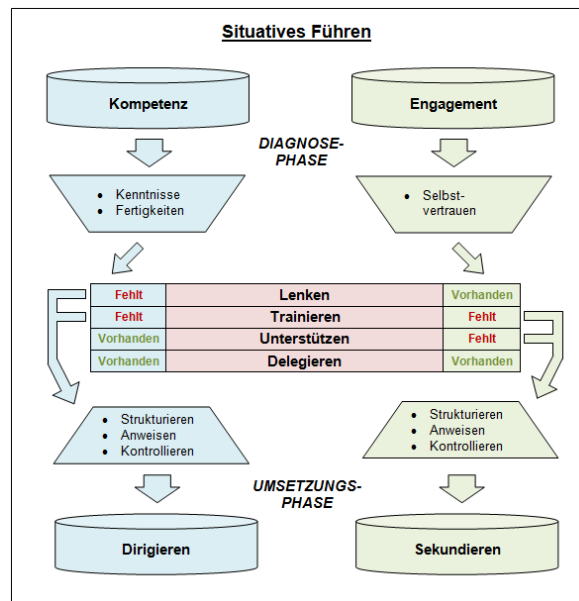
Die derzeit wahrscheinlich beliebteste Führungstheorie ist der situative Führungsstil. Dieser von Paul Hersey und Ken Blanchard propagierte Führungsstil verlangt eine Anpassung des Führungsstiles an die jeweilige Situation und an den Reifegrad des Mitarbeiters. Die Methodik baut auf einer Reihe von Kontingenztheorien auf, die das Führungsverhalten vom psychologischen und fachlichen Reifegrad im Zusammenhang der jeweiligen Situation abhängig macht. Als Grundvoraussetzung für die Anwendung reicht es nicht aus, wenn die Führungskraft einen bestimmten Führungsstil beherrscht. Die Führungskraft muss so flexibel sein, dass sie zwei Hauptkomponenten der Führung miteinander kombinieren kann. Hierbei handelt es sich um direktives oder auch sachorientiertes Verhalten wie zum Beispiel strukturieren, kontrollieren oder anweisen und um sekundierendes oder auch personenbezogenes Verhalten wie reflektieren, zuhören oder ermutigen. In Führungssituation kann der Führungsstil auf Basis dieser Verhaltensaspekte abgeleitet werden.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 240.

⁵⁹ Vgl. Katzensgruber, S. 51.

⁶⁰ Vgl. Katzensgruber, S. 46.

⁶¹ Vgl. Katzensgruber, S. 52 ff.

Abb.1: Situatives Führen.⁶²

Alleine die Wahl des richtigen Führungsstiles ist aber noch nicht ausreichend. Die Führungskraft muss auch wissen, in welcher Situation sich der Mitarbeiter überhaupt befindet. Ein neuer Mitarbeiter wird wahrscheinlich engagiert aber noch wenig kompetent sein. Somit muss ihm die Führungskraft lenken, also Anweisungen geben und kontrollieren. Der erfahrene Mitarbeiter, der auch noch motiviert ist, darf unter keinen Umständen gelenkt werden. Er würde sofort demotiviert werden und in eine untere Entwicklungsstufe abrutschen. Bei einem solchen Mitarbeiter braucht die Führungskraft nur mehr delegieren und Verantwortung übertragen. Es soll also weder dirigiert noch sekundiert werden. Gelegentliche Überprüfungen, ob sich der Mitarbeiter noch immer in dieser Stufe befindet, reichen aus.

Das Führen mit einem situativen Führungsstil wird am besten mit einem Coaching verbunden. In der Unternehmenspraxis beschreibt Coaching einen Beratungsprozess, welcher über die Unterstützung durch den Vorgesetzten die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters identifiziert. Durch diese Hilfe zur Selbsthilfe werden Verhaltenskorrekturen initiiert, die wiederum die Leistungen des Mitarbeiters verbessern beziehungsweise seine Schwächen verringern sollten. Coaching soll also die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen erhöhen.⁶³

3.2.2 Sozialkompetenz

Die heutige Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft erfordert von den Führungskräften zahlreiche Qualifikationsanforderungen. Eine individuelle zugeschnittene Lernkultur kommt dabei nicht

⁶² Eigene Abbildung in Anlehnung an Hersey/Blanchard, S. 46 ff.

⁶³ Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 259 f.

ohne Schlüsselkompetenzen aus, wobei der Fokus heutzutage auf die soziale Kompetenz gelegt wird. Der Ansatz dazu ist aber schon um einiges älter. Schon Goethe hatte den Effekt der Sozialkompetenz als Herzensbildung benannt und Daniel Goleman war 1995 sozusagen der Auslöser der Akzeptanz für die emotionale Intelligenz. Letzterer sah in der emotionalen Intelligenz die Bestandteile Selbstreflektion, Selbstkontrolle, Motivation, Empathie und Sozialkompetenz. Die soziale Kompetenz sah er als Krönung der emotionalen Intelligenz. Sozial kompetente Menschen verfügen nach seiner Ansicht nach über ein großes Netzwerk an Kontakten. Sie knüpfen schnell Kontakte und wissen, wie man diese pflegt und behält. Außerdem können sie ihre Kontakte für die Zielerreichung einsetzen.⁶⁴

Die soziale Kompetenz besteht aus drei Qualifikationen, die bei den Führungskräften zu überprüfen und im Zuge der individuellen Persönlichkeitsentfaltung zu qualifizieren sind. Diese drei Qualifikationen sind die Dialogfähigkeit, die Koordinationsfähigkeit und die Kooperationsfähigkeit.⁶⁵ Sozialkompetenz ist aber nicht gleichzusetzen mit Erfolg und sozial kompetente Manager sind auch nicht zwingend gute Manager. Aber durch die Sozialkompetenz wird das Denken gefördert. Daten und Informationen werden besser aufgenommen und Standpunkte anderer Personen können besser wahrgenommen und verstanden werden. Auch die Kreativität kann bewusster eingesetzt werden. So wirkt sich die Stimmung eines Menschen direkt auf seine Denkweise aus. Wer fähig ist, seine Stimmung bewusst zu steuern, kann besser kreativ denken und sich in verschiedene Blickwinkel versetzen. Um echte Beziehungen zu Mitarbeiter, Kunden und Vorgesetzte aufzubauen, muss man die Beweggründe dieser Personen verstehen können. Weil Denken und Fühlen untrennbar zusammenhängen, sind Menschen, die Emotionen zur Verbesserung des Denkvermögens einsetzen, die besseren Motivatoren. Die Führungskraft mit entsprechender Sozialkompetenz hat ein intuitives Gespür, was die Anderen anspornt und mitreißt.⁶⁶

Im Kundendienst ist diese Eigenschaft doppelt wichtig. Einerseits gelingt es der Führungskraft leichter die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, andererseits können Kunden besser und zielgerichteter betreut werden. Aus diesem Grund brauchen auch die Kundenbetreuer ein gutes Maß an Sozialkompetenz. Sobald dem Kunden klar wird, dass sein gegenüber ihn versteht, wird sich die Gesamtsituation verbessern. Auch unzufriedene Kunden können dadurch zu zufriedenen Kunden werden. Gerade bei ungerechtfertigten Kundenanforderungen ist es dem Betreuer oft nicht möglich, dem Kunden entgegenzukommen. Die Lösung wird den Kunden also nicht zufriedenstellen. Auf emotionaler Basis kann der Kunde aber auch ohne passende Lösung in dem Sinne zufrieden das Kundendienstzentrum verlassen, sodass man ihm zugehört und auch verstanden hat. Dieses Verhalten bewegt oft mehr als viele monetäre Kulanzvergütungen.

⁶⁴ Vgl. Jetter/Skrotzki, S. 18 ff.

⁶⁵ Vgl. Jetter/Skrotzki, S. 18.

⁶⁶ Vgl. Caruso/Salovey, S. 12 ff.

4 Positive Einflussfaktoren für das Personal

Die Auswahl der Mitarbeiter und deren Weiterbildung ist eine wichtige Basis für ein erfolgreiches Kundendienstpersonal. Jeder einzelne Mitarbeiter muss aber weiterhin laufend motiviert und zu Höchstleistungen angespornt werden. Faktoren wie Vertrauen und Gerechtigkeit können die Leistungskurve des Personals steigern und bei den Mitarbeitern Zufriedenheit auslösen. Durch Anreizsysteme kann das Management das Leistungsniveau zusätzlich erhöhen. Die Intensität dieser Erhöhung hängt jedoch stark von der Art und Weise ab, wie die verschiedenen Anreize eingesetzt werden.

4.1 Motivation

Die positive Beeinflussung der Mitarbeiter zählt heute zu den wichtigsten Managementaufgaben. Die Steigerung der Motivation ist Ziel jeder Unternehmensführung, da diese einen hohen Stellenwert für die Güte des betrieblichen Leistungsprozesses und seiner Effektivität darstellt.⁶⁷ Um eine optimale Zielerreichung zu ermöglichen, ist die Kenntnis über die Bedeutung des Begriffes Motivation hilfreich.

Innerhalb des psychologischen Konstrukts der Motivation besteht eine sehr enge Beziehung zur Emotion. Emotionen sind vorübergehende, nicht regelmäßige Empfindungszustände, die entweder als positiv oder als negativ erlebt werden. Das Aktivitätsniveau des Organismus wird durch die Erlebnisse erhöht oder reduziert. Spontane Verhaltensreaktionen und kognitive Prozesse werden dadurch ausgelöst beziehungsweise beeinflusst. Alle psychischen Einwirkungen auf den Organismus können dabei Auslöser für solche Empfindungszustände sein. Als besondere Form der Auslösung von menschlicher Emotion ist der Einsatz angeborener Auslösemechanismen, also sogenannter Schlüsselreize, anzuführen.⁶⁸ Diese Grundlage kann für die Bestimmung der einzusetzenden Anreize sehr wichtig sein. Für die Mitarbeiter im Kundendienst können zum Beispiel ein großzügiger Handlungsfreiraum in der täglichen Arbeit oder auch die Freizeitgestaltung solche Schlüsselreize darstellen.

⁶⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg, S. 533.

⁶⁸ Vgl. Hüttner/Schwarting, S. 33 f.

Die Summe der Beweggründe und Impulse, die ein Verhalten⁶⁹ oder ein Handeln⁷⁰ eines Menschen bestimmen, wird als Motivation bezeichnet. Der Mensch wird also durch seine Bedürfnisse des Verlangens oder des Vermeidens zu Handlungen bewegt. Der Erfolg hängt von der Berücksichtigung beziehungsweise der Schaffung von Lern- und Leistungsbedürfnissen ab.⁷¹ Der persönliche Ehrgeiz beziehungsweise das eigene Engagement wird dabei oft unterschiedlich eingesetzt.

Die Motivation bestimmt das vom Mitarbeiter aufgewendete Anstrengungsniveau, mit dem er sein Handlungsziel verfolgt.⁷² Wenn die Motivation eines Mitarbeiters aus betrieblicher Sicht merkbar abnimmt, dann hat sich seine Motivation möglicherweise in einen anderen Bereich verlagert.⁷³ Da die menschlichen Motive und Bedürfnisse einen laufenden Wandlungsprozess durchlaufen, ist eine Verlagerung der Motivation des Mitarbeiters jederzeit leicht möglich. Ausschlaggebend dafür sind die einfachen wie auch komplexen physiologischen Bedürfnisse beziehungsweise Motive. Motive sind im Gegensatz zu den eigenen Werten kurzfristig und nicht sehr stabil. Sie sind Teil der eigenen Persönlichkeit und können angelernt oder angeboren sein. Außerdem sind Motive je nach Art des Menschen und dem Erfahrungsgrad unterschiedlich ausgeprägt.⁷⁴ Grundsätzlich wird zwischen Instinkten und Trieben sowie Bedürfnissen und Motiven unterschieden. Schon die griechische Philosophie des Hedonismus formulierte das Ziel menschlichen Strebens im Erreichen von Gefühlen der Lust beziehungsweise im Vermeiden von Unlust. Instinkte und Triebe gelten als angebende und starre Verhaltensmuster, welche höchstens durch individuelle Erfahrungen nachhaltig verändert werden können.⁷⁵ Bedürfnisse stellen einfache Strukturen wie zum Beispiel Hunger oder Durst dar. Den Motiven rangmäßig vorgeordnet treten Bedürfnisse als interne Reize auf, die einen Menschen in allgemeine Handlungsbereitschaft versetzen. Sie machen sich als psychologisches Ungleichgewicht beziehungsweise als generelles Mangelgefühl bemerkbar.⁷⁶

Die inhaltliche Ausprägung eines Bedürfnisses wird durch das Motiv gesteuert. Wird das Hungergefühl an sich über das Bedürfnis gesteuert, so bestimmt das Motiv das Verlangen nach einem bestimmten Nahrungsmittel. Da Motive bewusst aber auch unbewusst auftreten, besteht aber auch die Gefahr der Fehlinterpretation von eigenen Bedürfnissen.⁷⁷ Die Führungskräfte sind deshalb aufgefordert, die Bedürfnisse der Mitarbeiter richtig zu deuten. Demotivation kann unterschiedlichste Ursprungsquellen haben, welche teilweise nicht einmal dem Mitarbeiter selbst bewusst sind. So kann fehlendes Vertrauen zur Führungskraft die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und so wie-

⁶⁹ Vgl. Petzold/Speichert, S. 306.

⁷⁰ Vgl. Drosdowski, S. 505.

⁷¹ Vgl. Schröder, S. 210 f.

⁷² Vgl. Jost, S. 97.

⁷³ Vgl. Niermeyer/Seyffert, S. 7.

⁷⁴ Vgl. Franken, S. 81.

⁷⁵ Vgl. Staehle, S. 163 f.

⁷⁶ Vgl. Staehle, S. 166.

⁷⁷ Vgl. Fuchs/Klima/Lautmann/Rammstedt/Wienold, S. 46 f.

derum die Selbstverwirklichung hemmen. Bei einem engagierten, nach der Y-Theorie⁷⁸ von Douglas McGregor ausgerichteten Menschen, kann sich dabei das Motiv der Leistungserbringung maßgeblich reduzieren.

Um eine positive Arbeitseinstellung nachhaltig zu sichern, müssen sich Führungskräfte intensiv mit der Mitarbeitermotivation beschäftigen. Grundsätzlich ist jeder Mensch in irgendeiner Art und Weise motiviert. Jeder Mensch hat auch Motive und kann über Anreize motiviert werden. Die Mitarbeitermotivation ist dann erfolgreich, wenn ein gewisses Ziel erreicht und ein Bedürfnis beziehungsweise ein Motiv befriedigt werden kann.⁷⁹ Sofern es wiederholt zur Zufriedenheit kommt, kann sich eine positive Arbeitseinstellung entwickeln.⁸⁰ Die Führungskräfte müssen neben der eigenen Motivation eben auch die Motivation ihrer Mitarbeiter steuern und verbessern.⁸¹ Dabei sind die Stärken beziehungsweise Schwächen, die grundsätzlichen Anforderungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter von Bedeutung.⁸² Vertrauen und Gerechtigkeit sind dabei zwei Grundsätze, die bei der Mitarbeitermotivation ausschlaggebend sein können.

4.1.1 Vertrauen

Vertrauen ist ein schnelles, effektives Instrument zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation. Vertrauen ist auch gerade aus diesem Grund eine Schlüsselkompetenz für alle Führungskräfte. Durch die Bewusstmachung der Bedeutung und die daraus resultierenden Vorteile kann Vertrauen ein systematisches Mittel zur Verbesserung der MitarbeiterEinstellung bei gleichzeitiger Leistungssteigerung sein.⁸³

Das gegenseitige Vertrauen kann noch viel effektiver sein als viele andere Motivationstheorien. Die Unternehmenskultur hat zum Beispiel im Vergleich zum Vertrauen nur einen minimalen Einfluss auf die Motivation des Einzelnen.⁸⁴ Gerade die Ebene der Teamleiter hat diesbezüglich eine große Bedeutung. In einer Sandwichposition bilden Teamleiter die Verbindung zwischen Mitarbeiter und den höheren Führungsebenen. Sie sind der direkte Ansprechpartner bei Problemen, beurteilen Leistungen und Qualifikationen der Mitarbeiter und bilden die Informationsschnittstelle.⁸⁵

⁷⁸ Siehe Kapitel 2.2.1.

⁷⁹ Vgl. Kasper/Mayrhofer, S. 257.

⁸⁰ Vgl. von Rosenstiel, S. 87.

⁸¹ Vgl. Niermeyer/Seyffert, S. 6.

⁸² Vgl. Albs, S. 13.

⁸³ Vgl. Covey (2009), S. 16.

⁸⁴ Vgl. Malik, S. 141.

⁸⁵ Vgl. Schmitz, S. 3.

Eine Vertrauensbasis aufzubauen ist für eine Führungskraft nicht unbedingt eine unmögliche Herausforderung. Durch den richtigen Umgang mit Fehlern und Erfolgen kann Vertrauen relativ einfach geschaffen werden. Führungskräfte müssen sich zum Beispiel ihren eigenen Fehlern stellen. Die Fehler einer Führungskraft dürfen unter keinen Umständen als Fehler der Mitarbeiter dargestellt werden. Jede einzelne Führungskraft, unabhängig der Führungsebene, muss die Größe haben, eigene Fehler offen und ehrlich einzugestehen. Zusätzlich sind Fehler der Mitarbeiter zumindest nach oben und nach außen Fehler der Führungskraft. Diese Loyalität nimmt Druck vom Mitarbeiter und schafft Vertrauen. Natürlich muss der Fehler intern unmissverständlich und konstruktiv behandelt werden. Genau umgekehrt sollte die Führungskraft mit Erfolgen umgehen. Erfolge der Vorgesetzten sind Erfolge des Teams und Erfolge der Mitarbeiter bleiben auch Erfolge der Mitarbeiter und werden nicht dem Vorgesetzten zugesprochen.⁸⁶ Bei konsequenter Anwendung dieser Regeln können sich Führungskräfte relativ einfach Vertrauen erarbeiten. Es darf sich dabei aber nicht nur um unbedeutende Floskeln handeln. Der Mitarbeiter ist viel feinsinniger als viele der Führungskräfte dies wohl wahrhaben möchten. Oft herrscht der Irrglaube, dass lediglich die Worte entscheidend sind. Es gibt aber wahrscheinlich nicht viele Einflüsse, die auf Mitarbeiter distanzierend wirken, als unehrliche und beschönigende Worte einer Führungskraft. Aufrichtigkeit ist die Voraussetzung, damit dieses Verhalten auch tatsächlich zu Vertrauen führt.

Der Faktor Zeit wird in der Wirtschaft immer in Verbindung mit Kosten und Geld dargestellt. Im Umfeld eines Kundendienstes bedeutet er aber auch noch Kundenfreundlichkeit und Kundenorientierung. Geringe Wartezeiten und unkomplizierte Auftragsabwicklungen zeigen dem Kunden ein Unternehmen, welches seine Prozesse nah am Abnehmer beziehungsweise Interessenten organisiert hat. Vertrauen bildet dabei eine wichtige Säule bei der Bewältigung der schnelllebigen Wirtschaft. Aufgrund entstehender Reibungsverluste und Entscheidungshemmungen führt fehlendes Vertrauen häufig zu hohen Kosten.⁸⁷ Schließlich müssen die problematische Kommunikation und die gestörten Beziehungen durch aufwendigere Prozesse und komplexere Strukturen abgefangen werden.

Natürlich kann Vertrauen nicht jede Strategie zum Erfolg führen. Geringes Vertrauen hat aber mit Sicherheit das Potential, jede Strategie zum Scheitern zu bringen. Man muss sich dazu nur die Folgen näher ansehen, die aus fehlendem Vertrauen resultieren können. In der persönlichen Beziehung sind beispielsweise ein gehemmter Kommunikationsfluss, zeitraubende Absicherungen und diverse persönliche Spannungen möglich. Im Unternehmen selbst können sich eine angehäuften Bürokratie, ein schlechtes Arbeitsklima sowie kraft- und zeitverschwenderische Positionskämpfe entwickeln.⁸⁸ Um diese Folgen zu verhindern, gilt es Vertrauen in das Unternehmen zu bringen. Die Mitarbeiter dabei zu lenken und nicht zu unterdrücken ist die Aufgabe der Führungskräfte. Die

⁸⁶ Vgl. Malik, S. 143 ff.

⁸⁷ Vgl. Covey (2009), S. 13 f.

⁸⁸ Vgl. Covey (2009), S. 35 ff.

Auswirkungen von Handlungsspielräumen und Eigenverantwortung zeigen sich schnell, denn Vertrauen ist viel mehr als eine schöne soziale Tugend. Wer nicht lernt, anderen sein Vertrauen zu schenken, der wird nie eine echte Führungspersönlichkeit werden.⁸⁹

4.1.2 Gerechtigkeit

Als organisationale Gerechtigkeit wird die Menge an Vorgängen bezeichnet, welche durch die Mitarbeiter als fair wahrgenommen werden.⁹⁰ Die grundsätzliche Frage dreht sich also darum, wie sich eine Führungskraft gerecht verhalten kann. Das Prinzip dahinter klingt simpler, als es letztendlich tatsächlich ist. Die Regeln, die für alle gelten, müssen auch von allen eingehalten werden. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um organisatorische Vorgaben oder moralische Regeln handelt. Jeder Verstoß gegen eine Regel muss sanktioniert werden.⁹¹ Wesentlich ist die Konsequenz der Führungskraft, die Einhaltung der Regeln immer gleich zu bewerten und mit Nachdruck einzufordern.

Der Psychologe John Stacey Adams versuchte Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts mit seiner Equity-Theorie den Entstehungsprozess der Motivation zu erklären. Das Menschenbild geht analog der Ökonomie vom nutzenmaximierenden Individuum aus. Gerechtigkeitsnormen werden dabei als Instrument zur Erreichung der individuellen Nutzenmaximierung oder der Gesamtnutzenmaximierung einer Gruppe betrachtet. Gerechtigkeit, Fairness, Ausgeglichenheit und Ausgewogenheit sind die Basisbegriffe dieser Theorie.⁹² Die Grundlagen dieser Theorie stammen vom amerikanischen Soziologen George C. Homans, der sich mit dem Konzept der distributiven Gerechtigkeit befasste. Seine Ausführung behandelte die relative Deprivation, also die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Zielerreichung, welche zu Unzufriedenheit führt. Adams erweiterte dieses Konzept und stellte damit eine Basis für zum Beispiel die Preisfairness-Forschung auf. Die Equity-Theorie beschäftigt sich also mit dem Vergleich von Income und Outcome und deren Bewertung. Diese ursprünglich sozialpsychologische Theorie wurde nach und nach auf wirtschaftliche Fragestellungen adaptiert, da es bei wirtschaftlichen Austauschbeziehungen meistens um die Verteilung von Ressourcen geht.⁹³

Die Equity-Theorie hatte großen Einfluss auf die sozialpsychologische Forschung, die Arbeits- und die Organisationspsychologie. Sie hatte aber eindeutig auch ihre Grenzen. Es erwies sich beispielsweise als unhaltbar, Gerechtigkeitsüberlegungen als die treibende Kraft schlechthin in sozialen Interaktionen zu betrachten. Nach Selbstdarstellung streben, Solidarität ausüben und Zustim-

⁸⁹ Vgl. Covey (2009), S. 309.

⁹⁰ Vgl. Colquitt/Greenberg, S. 165.

⁹¹ Vgl. Willmanns/Brachetti/Jansen/Morawa/Witzel, S. 21.

⁹² Vgl. Jacobs, S. 56.

⁹³ Vgl. Mahadevan, S. 57 ff.

mung zu finden sind beispielsweise andere Beweggründe, die mit der Gerechtigkeitsmotivation konkurrieren. Eine gerechte Verhaltensweise hängt auch vom Ausmaß der Sympathie und der positiven Wahrnehmung des Interaktionspartners ab.⁹⁴ Die Führungskraft muss dadurch umso professioneller auftreten. Es darf nicht vorkommen, dass die Führungskraft eine eventuell sympathischere Person einer schwierigeren Person bevorzugt. Das würde nur Unstimmigkeiten auslösen und die Leistung des Teams schwächen. Leider ist es anzunehmen, dass sich viele Führungskräfte dieser Schlüsselposition nicht bewusst sind. Ein Mitarbeiter wird einen anderen Mitarbeiter nur äußerst selten unterstützen, wenn dieser eine bessere Stellung im Team bekommt.

4.1.3 Motivationstheorien

Um das Verhalten eines Menschen zu beeinflussen, muss man dessen Beweggründe kennen. Die Verhaltenssteuerung der Menschen kann in der Mitarbeiterführung zur Verbesserung der betrieblichen Leistung eingesetzt werden. Jede Führungskraft sollte sich mit den Merkmalen auseinandersetzen, die das menschliche Verhalten prägen und Motivation auslösen. Diese Merkmale werden von der Persönlichkeit des Menschen und seinem sozialen Umfeld erheblich beeinflusst.⁹⁵

Die Bedürfnispyramide von Maslow

Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts ordnete der amerikanische Psychologe Abraham Maslow den unterschiedlichen Bedürfnissen eine gewisse Abhängigkeit zu. Nach seiner Ansicht muss der Mensch zuerst seine Grundbedürfnisse, wie etwa die Nahrungsaufnahme, befriedigen. Erst danach kann er sich seinen Sicherheitsbedürfnissen widmen. Als Sicherheitsbedürfnisse gelten Punkte wie die Absicherung bei Krankheit oder der Schutz vor Überfällen. Die dritte Stufe der Bedürfnispyramide beinhaltet den Wunsch nach Anerkennung und Gesellschaft, also die sozialen Bedürfnisse. Nach der sozialen Stufe folgt die Wertschätzung. Selbst Einzelgänger und Menschen, die gerne auf sich alleine gestellt sind, haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Wertschätzung. An der Spitze der Bedürfnisse stellte Maslow schlussendlich die Selbstverwirklichung. Diese Stufe kann nach seiner Ansicht aber nur erreicht werden, wenn wirklich alle anderen Kriterien erfüllt sind.⁹⁶

Neben der Gliederung in die verschiedenen Stufen hat Maslow die Pyramide auch noch in primäre und sekundäre Bedürfnisse eingeordnet. Die Befriedigung der primären Bedürfnisse dient zur Selbsterhaltung und ist dadurch lebensnotwendig. Zu dieser Art von Bedürfnissen zählt nur die erste Stufe der Pyramide. Die sekundären Bedürfnisse sind, wie auch ihre Art und Weise der Be-

⁹⁴ Vgl. Jacobs, S. 61.

⁹⁵ Vgl. Foidl-Dreißer/Breme/Grobosch, S. 329.

⁹⁶ Vgl. von Hein, S. 187 ff.

riedigung, über einen Lernprozess aufzunehmen. Hierzu zählen alle Bedürfnisse ab der zweiten Pyramidenstufe.⁹⁷

Die Pyramide kann über die Managementsicht auch mit diversen Maßnahmen verbunden werden.

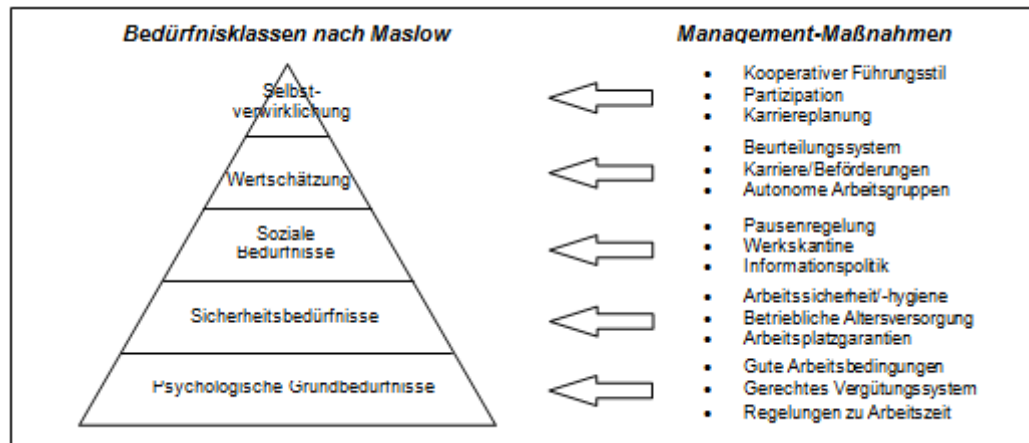


Abb.2: Pyramide nach Maslow in Verbindung mit Management-Maßnahmen.⁹⁸

Kritiken

Die Bedürfnispyramide ist nach wie vor eine Grundlage für Motivierungssysteme in der Führungsliteratur. Es wurde aber mehrfach widerlegt, dass zuerst die niedrigeren Bedürfnisse gestillt werden müssen, um die „höheren Bedürfnisse“ überhaupt hervorzurufen. Einer der Kritiker war der deutsche Neurologe und Psychiater Viktor Frankl. Der jüdische Mediziner sammelte während des zweiten Weltkrieges als Gefangener in diversen Konzentrationslagern eindrucksvolle Beweise gegen eine Abhängigkeit der Bedürfnisse. Während dieser Zeit waren keinesfalls Frankls Grundbedürfnisse erfüllt. Trotzdem war es ihm möglich, in dieser Zeit höchste Werte zu verwirklichen. Er kümmerte sich um Mitgefangene, richtete sie wieder auf und schenkte ihnen Zuwendung.⁹⁹

Auch mittels Künstlern und Abenteurern kann der Ansatz von Maslow in Frage gestellt werden. Viele Künstler schrieben ihre Bestwerke hungrig und verschuldet in absoluter Armut und unter teilweise sehr schlechten Wohnverhältnissen. Den Menschen geht es in solchen Situationen um einen Zustand, bei dem man unabhängig von der Bedürfnisstufe in seinem Tun versinkt. Es herrscht dann totale Konzentration, Bewusstsein und Handeln vereinen sich, und es kommt zu Momenten

⁹⁷ Vgl. Thommen, S. 93.

⁹⁸ Vgl. Foidl-Dreißer/Breme/Grobosch, S. 330.

⁹⁹ Vgl. Berschneider, S. 75.

der Selbstvergessenheit.¹⁰⁰ Auch Frankl ist von dieser Selbstvergessenheit überzeugt. Seiner Ansicht nach ist die menschliche Existenz zutiefst von der Selbst-Transzendenz gekennzeichnet und auch die Selbstverwirklichung ist nur über die Selbst-Transzendenz zu erreichen. Der Mensch ist also am menschlichsten, wenn er sich selbst übersieht und vergisst, also so ganz er selbst ist. Dieser Zustand ist durch die Hingabe an einer Aufgabe, einer Sache oder einer Person möglich. Selbstverwirklichung ist nach Frankl nicht eigenständig erreichbar. Sie kann als eine unbeabsichtigte Nebenwirkung der Selbst-Transzendenz erreicht werden.¹⁰¹ Bewiesen wird diese Theorie mit der Tatsache, dass echte Gefühle, echte Emotionen und echte Motivation nicht direkt angestoßen werden können. Sie müssen wesentlich begründet sein.¹⁰² Maslow äußerte sich in seiner letzten Publikation zu den Ansichten von Frankl. Er bestätigte, dass direkt angestrebte Selbstverwirklichung nicht erreicht werden kann. Er stimmte auch Frankl in dem Punkt zu, dass das ursprüngliche Anliegen des Menschen sein Wille zum Sinn ist.¹⁰³

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Theorie von Frederick Herzberg beruht auf der Annahme, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nicht nur auf die Zustände Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beruht, sondern zwei unterschiedliche Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Diese beiden Faktoren werden als Motivatoren und Hygienefaktoren bezeichnet.¹⁰⁴

Die Motivatoren sind für die Steigerung des Leistungswillens zuständig und produzieren beim Mitarbeiter Zufriedenheit. Zufriedenheit ist schließlich wiederum die Grundlage für die Motivation.¹⁰⁵ Motivatoren sind zum Beispiel herausfordernde Arbeitsaufgaben, Anerkennung und Lob, oder auch eigene Erfolgserlebnisse in Verbindung mit einer Selbstbestätigung. Durch das Ausbleiben dieser Motivatoren wird allerdings kein Status der Unzufriedenheit erreicht.¹⁰⁶

Die Hygienefaktoren rufen im Gegensatz zu den Motivatoren keine Zufriedenheit hervor. Sie schaffen die Basis, um die Zufriedenheit mittels Motivatoren zu steigern.¹⁰⁷ Außerdem sind sie für die Vermeidung von Unzufriedenheit zuständig. Laut Herzberg verfügt jedes Unternehmen über ent-

¹⁰⁰ Vgl. Engeser/Vollmeyer, S. 59 ff.

¹⁰¹ Vgl. Frankl (2005), S. 66.

¹⁰² Vgl. Frankl (1997), S. 20.

¹⁰³ Vgl. Maslow, S. 107 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Mudra, S. 183.

¹⁰⁵ Vgl. Haubrock, S. 110 f.

¹⁰⁶ Vgl. Foidl-Dreißer/Breme/Grobosch, S. 331.

¹⁰⁷ Vgl. Mudra, S. 183.

scheidende Hygienefaktoren. Für die Mitarbeiter eines Kundendienstes sind die Bezahlung, das Arbeitsklima und die Arbeitsplatzsicherheit solche Hygienefaktoren.¹⁰⁸

Kritiken

Die Zwei-Faktoren-Theorie hat eine Menge von Kritikern, die Herzberg verschiedenste Punkte bei der Erhebung dieser Theorie vorwerfen. Ein Kritikpunkt ist zum Beispiel die mögliche Veränderung von Motivatoren in Hygienefaktoren, die Herzberg nicht beachtete. Erst ein erneuter Mangel macht die bereits gewohnten Umstände wieder zu Motivatoren.¹⁰⁹ Kritiker bewerten die Erhebung außerdem teilweise als fragwürdig. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass Personen nur über Einzelaspekte unzufrieden sind, die Arbeit als Ganzes aber Zufriedenheit auslöst. Herzberg hat zusätzlich einige bereits bekannte Forschungsarbeiten ignoriert und seine Arbeit nicht ausreichend empirisch abgesichert. Aufgrund der Überlappung der Auswertungskategorien wird Herzberg eine gewisse Willkür bei der Einordnung der Faktoren vorgeworfen.¹¹⁰ Da bestimmte Faktoren bei einer Person teilweise Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen können, wird Herzbergs strikte Trennung in Motivatoren und Hygienefaktoren ebenfalls als sehr fragwürdig angesehen. Grundsätzlich lässt sich bei den Kritiken eine einheitliche Tendenz erkennen. Die gesammelten Ergebnisse werden als zu global angesehen und aus dem groben Datenmaterial seien unzulässige Schlussfolgerungen gezogen worden.¹¹¹

Trotz dieser Kritiken ist die Zwei-Faktoren-Theorie eine der am meist verwendeten Motivationstheorien. Herzberg inspirierte damit auch andere wichtige Forschungsarbeiten zum Thema Arbeitsmotivation. Ein Beispiel ist das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham. Sie gingen davon aus, dass Autonomie die empfundene Verantwortlichkeit erhöht. Außerdem soll erst die Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse das tatsächliche Wissen über die Resultate ermöglichen. Zusammengefasst waren Sie der Ansicht, dass das Motivationspotential durch das Zusammenspiel von Kernmerkmalen der Arbeit und dem Empfinden der Mitarbeiter entsteht.¹¹²

4.2 Anreize

Um ein Motiv zu aktualisieren, ist eine Motivation erforderlich. Diese Motivation kann durch Anreize erzeugt werden. Das Motiv stellt dabei das ausgeprägte Bedürfnis dar, die Motivation beschreibt

¹⁰⁸ Vgl. Haubrock, S. 110 f.

¹⁰⁹ Vgl. Eberhard.

¹¹⁰ Vgl. Kirchler, S. 107.

¹¹¹ Vgl. Eisinger, S. 11.

¹¹² Vgl. Hackman/Oldham, S. 48 ff.

die Aktivierung beziehungsweise Erhöhung der Verhaltensbereitschaft. Der Anreiz tritt als Aktivierungsmaßnahme für diese erhöhte Verhaltensbereitschaft ein. Aus diesem Grund können Anreize als Bindeglied zwischen Motiv und Motivation beschrieben werden.¹¹³

Anreize können in verschiedenste Kriterien unterteilt werden. Zum Beispiel werden Anreize nach der Anzahl der Anreizempfänger unterteilt. Es kann dabei zwischen individuell, für Gruppen oder organisationsweit eingesetzte Reize klassifiziert werden. Während sich Individualanreize an persönlichen Bemessungsgrundlagen des einzelnen Mitarbeiters orientieren, fokussieren Gruppenanreize auf die Leistung eines Teams. Die organisationsweiten Anreize konzentrieren sich auf die Leistung des gesamten Unternehmens. Durch den spezifischen Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter ist davon auszugehen, dass der individuelle Anreiz der effektivste aller drei Motivationsförderer ist.¹¹⁴ Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Anreizquelle, wobei dabei zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen unterschieden wird.

4.2.1 Intrinsische Anreize

Intrinsische Anreize haben im Gegensatz zu den extrinsischen Anreizen immer einen immateriellen Charakter. Sie dienen der Selbstbestätigung und der Selbstverwirklichung. Die Aufgabe selbst stellt mitsamt den damit direkt verbundenen Ergebnissen den Anreiz dar. Intrinsische Anreize dienen der individuellen Bedürfnisbefriedigung und ermöglichen einen Zustand der eigenständigen Zufriedenheit.¹¹⁵ Sie haben ihren Ursprung im konkreten Arbeitsinhalt und den damit verbundenen Handlungen.¹¹⁶ Der tägliche Arbeitsvollzug kann intrinsische Anreize hervorrufen. Persönliche Erfolgserlebnisse und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten können genauso intrinsische Anreize sein, wie ein guter Arbeitsplatz und Anerkennung von der Führungskraft.¹¹⁷

Um die Wirkung der intrinsischen Anreize überhaupt erreichen zu können, muss die Art der zu erfüllenden Aufgabe den individuellen Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters entsprechen. Der Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, seine Erfahrungen und Fähigkeiten im Arbeitsalltag richtig einzusetzen. Eine Über- oder Unterforderung sollte in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht unbedingt vermieden werden. Die Auswirkungen einer unregelmäßigen Arbeitsauslastung und eines monotonen Arbeitsgebietes sind schnell zu spüren. Überforderte Mitarbeiter klagen häufig über Erschöpfung, Gefühle des Unbehagens oder Versagensängste. Im Gegensatz dazu sind Langeweile, Unzufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation Resultate der Unterforderung. Bei der Gestal-

¹¹³ Vgl. Thommen/Achleitner, S. 693 f.

¹¹⁴ Vgl. Schanz, S. 15.

¹¹⁵ Vgl. Hölzle, S. 83.

¹¹⁶ Vgl. Falkenstein, S. 27.

¹¹⁷ Vgl. Zelewski, S. 64 f.

tung der Arbeitsaufgabe sollte unbedingt berücksichtigt werden, dass die Tätigkeit attraktiv und herausfordernd ist.¹¹⁸ Die daraus resultierende innere Befriedigung erzeugt dann Motivation.

Damit ein Mitarbeiter mittels intrinsischen Anreizen motiviert wird, sollte also sein Aufgabengebiet optimal gestaltet und an den Mitarbeiter angepasst werden. Unabhängig vom erzielten Ergebnis wird er durch seine Tätigkeit Spaß, Freude und schließlich Motivation verspüren. Intrinsische Anreize erhöhen den Spaßfaktor an der Arbeit. Eine steuernde Wirkung auf das Ergebnis wird dabei allerdings nicht zwingend erzielt.¹¹⁹

4.2.2 Extrinsische Anreize

Auch wenn theoretisch natürlich anzunehmen ist, dass jeder Mitarbeiter grundsätzlich in hohem Maße intrinsisch motiviert ist, so ist auch der richtige Umgang mit extrinsischen Anreizen sehr wichtig. Die Führungsebene sollte grundsätzlich einmal damit beschäftigt sein, die intrinsische Motivation jederzeit zu erhalten.¹²⁰ Ohne entsprechende Entlohnung oder Sicherheit wird der Mitarbeiter langfristig jedoch nur bedingt motiviert sein. Nach und nach wird ihm der Spaß an der Arbeit nicht genug sein, um täglich Höchstleistung zu erbringen. Dieser Blickwinkel bestätigt die Bedeutung der extrinsischen Motivation.

Die extrinsischen Anreize resultieren nicht wie die intrinsischen Anreize aus der gewöhnlichen Tätigkeit, sondern werden von der Umwelt für bestimmte Verhaltensweisen gewährt. Sie dienen ausschließlich dem Zweck der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, um in weiterer Folge Motivation auszulösen.¹²¹ Sie werden zur Bedürfnisbefriedigung für Bereiche außerhalb des jeweiligen Arbeitsbereiches eingesetzt. Die Aufgabenerfüllung führt zur Belohnung, welche dann die Befriedigung übergeordneter Bedürfnisse ermöglicht.¹²² Solche extrinsischen Anreize können zum Beispiel Geld, Status oder Sicherheit sein.¹²³

Extrinsische Anreize werden nach dem Anreizobjekt unterteilt. Die Unterteilung erfolgt in materielle beziehungsweise monetäre Anreize und in immaterielle beziehungsweise nicht-monetäre Anreize. Die Einordnung ist jedoch nicht immer so einfach möglich. Wenn man beispielsweise eine Beförderung betrachtet, so erhält der Mitarbeiter auf der einen Seite die persönliche Befriedigung und auf

¹¹⁸ Vgl. Sprenger, S. 210.

¹¹⁹ Vgl. Brandenburg, S. 47.

¹²⁰ Vgl. Brandenburg, S. 165.

¹²¹ Vgl. Zelewski, S. 64.

¹²² Vgl. Dahlhaus, S. 127.

¹²³ Vgl. Falkenstein, S. 28.

der anderen Seite meistens auch eine Gehaltserhöhung. Somit ist hier sowohl eine Einteilung in monetäre als auch in nicht-monetäre Anreize gerechtfertigt.¹²⁴

Nicht-monetäre Anreize

Die nicht-monetären Anreize oder auch immateriellen Anreize belohnen vorbildliches Leistungsverhalten ohne einen Geldwert. Dies ist mit der Verleihung von Status, Position, Macht oder Verantwortung möglich. Auch das Betriebsklima, der Führungsstil und das Image der Unternehmung können als immaterielle Anreize auf Eintritts- und Verbleibensentscheidungen wirken.¹²⁵ Das Streben nach Arbeitsplatzsicherheit und einem hohen Einkommen ist heutzutage vom Wunsch nach einem guten Arbeitsklima und einer herausfordernden Tätigkeit teilweise abgelöst worden. Der Einfluss der Selbstentfaltung gewinnt laufend an Bedeutung.¹²⁶ Ausbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Arbeitszeitregelungen, der Arbeitsinhalt und die Arbeitsplatzgestaltung sind Punkte, die für die Motivation der Mitarbeiter sehr wichtig sind.¹²⁷

Dem Personal eines Kundendienstes wird meistens Disziplin und eine vorbildliche Haltung abverlangt.¹²⁸ Unabhängig von ihrer eigenen Stimmung müssen sie stets einen gut gelaunten und zuvorkommenden Eindruck hinterlassen. Demotivierte Mitarbeiter können dabei häufig durch immaterielle Anreize besser motiviert werden als durch monetäre Anreize. Lob und Anerkennung erhöhen das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und können deren Einsatz deutlich fördern.

Monetäre Anreize

Auch wenn immaterielle Anreize sicherlich eine intensive Wirkung haben, stehen die monetären Anreize im Mittelpunkt betrieblicher Anreizsysteme. Schließlich ist es mit der finanziellen Entlohnung schnell und relativ unkompliziert möglich, Leistungen offensichtlich zu würdigen. Außerdem ist Geld für die Befriedigung vieler Bedürfnisse notwendig oder zumindest hilfreich. Das Personal soll durch den monetären Anreiz zu einer höheren Arbeitsleistung angespornt werden. Der gesteigerte Einsatz erhöht dann wiederum die Produktivität des Unternehmens.¹²⁹

Der monetäre Anreiz hat aber sehr häufig nur eine kurzfristige Wirkung. Sobald der Aufwand das Interesse am finanziellen Mehrwert übersteigt, verliert dieser seinen Reiz. Schließlich will der Mitarbeiter womöglich auch andere Bedürfnisse befriedigen, wie zum Beispiel Zeit für die Familie oder

¹²⁴ Vgl. Thommen, S. 591.

¹²⁵ Vgl. Drumm (2008), S. 389.

¹²⁶ Vgl. Nohr/Roos, S. 139.

¹²⁷ Vgl. Thommen, S. 592.

¹²⁸ Vgl. Büttgen, S. 349.

¹²⁹ Vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr, S. 182.

ein Hobby.¹³⁰ Teilweise tritt auch der Gewöhnungseffekt ein und der Mitarbeiter empfindet die regelmäßig zugesprochene Prämie nicht mehr als Belohnung. Ganz im Gegenteil, er wird sich beschweren, wenn sie wegfällt.

Im Kundendienst ist ein transparentes und faires Vergütungssystem von sehr hoher Bedeutung. Da diese Tätigkeit in sehr vielen Unternehmen und Branchen in einer ähnlichen Art und Weise vorkommt, ist eine gewisse Vergleichbarkeit möglich. Beahlt das eigene Unternehmen im Verhältnis zu anderen zum Beispiel eine niedrige Grundentlohnung, so werden sich die Führungskräfte keine hoch motivierten Mitarbeiter erwarten können. Der monetäre Anreiz zählt nach der Theorie von Herzberg deshalb berechtigt zu den Hygienefaktoren und nicht zu den Motivatoren.

Beispiele von monetären Anreizen sind die Entlohnung, die Erfolgsbeteiligung, sämtliche betriebliche Sozialleistungen und das betriebliche Vorschlagswesen.¹³¹ Durch Erfolgsbeteiligungen und Leistungszulagen kann die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden. Das Personal soll dadurch das Gefühl erhalten, dass es maßgeblich am Erfolg des Unternehmens beteiligt ist.¹³² In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann diese Entlohnungsform trotz guter Leistungen demotivierend auf das Personal wirken.

Mitarbeiterentlohnung

Die Mitarbeiterentlohnung sorgt dafür, dass jeder einzelne Mitarbeiter für seine Leistungen entsprechend bezahlt wird. Die Höhe des Entgeltes kann sich aus den unterschiedlichsten Kriterien errechnen. Einerseits sind die Anforderungen der Arbeitsstelle ausschlaggebend, andererseits die Leistungen des Mitarbeiters. Zusätzlich gibt es noch die Berechnung nach dem Alter, dem Sozialstatus oder der Hierarchiestufe.¹³³ Die Einstufung nach dem Sozialstatus oder dem Alter wird zumindest in der Privatwirtschaft meistens nicht mehr angewendet. Im öffentlichen Sektor wird von einer altersbedingten Steigerung der Erfahrung und Routine ausgegangen, welche dann auch ein ansteigendes Entgelt mit sich bringt.¹³⁴ In der Privatwirtschaft könnte aus dieser Vorgangsweise eine gravierende Benachteiligung für die älteren Mitarbeiter resultieren, da diese dann teurerer wären als ihre jüngeren Kollegen. Somit würde für das ältere Personal ein Wettbewerbsnachteil entstehen. Eine Differenzierung des Entgeltes nach Hierarchieebenen kommt natürlich fast immer zur Anwendung, da die Führungskräfte eine höhere Verantwortung tragen als die einzelnen Mitarbeiter.

¹³⁰ Vgl. Kaschube/von Rosenstiel, S. 71.

¹³¹ Vgl. Thommen, S. 592.

¹³² Vgl. Scupin, S. 193.

¹³³ Vgl. Haubrock, S. 116 ff.

¹³⁴ Vgl. Haubrock, S. 122 f.

Für die Positionsbewertung werden üblicherweise drei Kriterien herangezogen. Das fachliche Können, die körperliche und geistige Beanspruchung sowie die Besonderheit des Arbeitsplatzes, wie etwa die Lärmbelastung oder die Staubbelastung, sind diese Kriterien.¹³⁵ Dabei kann die Entlohnung in Form eines Festeinkommens, eines variablen Entgeltes oder mittels Sonderleistungen erfolgen.¹³⁶ Schon seit es die Entlohnung gibt, ist die leistungsorientierte Bezahlung ein Thema. Schon alleine die Tatsache, dass es bis heute kein allgemein gültiges Leistungs-Entlohnungssystem gibt, verdeutlicht die Schwierigkeiten dieser Variante. Einzig die Kombination von einem fixen Grundgehalt und einem variablen Leistungsgehalt hat sich zum Teil durchgesetzt.¹³⁷

4.2.3 Empirische Untersuchung der Bedeutung verschiedener Anreizsysteme

Die unterschiedlichen Anreize wirken nicht auf alle Menschen gleich. Manchen Mitarbeitern ist Verantwortung wichtiger als Freizeit, anderen ist ein angenehmes Arbeitsklima am wichtigsten. Eine bessere Darstellung der Bedürfnisse von Mitarbeiter in einem Kundendienst zeigt die Auswertung der diesbezüglich durchgeführten Befragung.

Die Befragung wurde in einem Kundendienst durchgeführt, der für die Betreuung von Einzelkunden eines Energieversorgers zuständig ist.¹³⁸ Allgemeine Auskünfte, Vertragsabschlüsse und die Abwicklung von Zahlungsmodalitäten sind die Hauptaufgaben, die diese Kundendienstmitarbeiter täglich bewältigen müssen. Dieser Kundendienst ist unberührt von Liberalisierung, Deregulierung und „unbundling“. Die Mitarbeiter wechseln laufend zwischen unmittelbarer Kundenbetreuung und der Wartung des Datenbestandes hinter der „line of visibility“, also hinter der Sichtlinie zum Kunden. Diese Aufteilung soll eine abwechslungsreiche Tätigkeit und somit eine Entlastung schaffen. Die im Kundendienst oft gegenwärtige Fluktuation kann dadurch relativ gut abgefangen werden. Die Mitarbeiter erhalten außerdem eine fixe Entlohnung, deren Höhe über dem Branchendurchschnitt liegt. Zusätzlich hat jeder Mitarbeiter die Chance auf eine jährliche Prämie.

Vor Beginn der Befragung wurde das anzuwendende Verfahren ausgewählt. Die Auswahl zwischen einer persönlichen, einer telefonischen oder einer schriftlichen Befragung kann für die Rücklaufquote und die Offenheit der Befragten entscheidend sein. Die Online-Befragung zählt zwar zu den schriftlichen Befragungen, kann jedoch aufgrund ihres eigenen Profils als eigenständiges, viertes Verfahren gezählt werden und ebenfalls etwas abweichende Ergebnisse liefern.¹³⁹ Da die

¹³⁵ Vgl. Haubrock, S. 118.

¹³⁶ Vgl. Zelewski, S. 64.

¹³⁷ Vgl. Haubrock, S. 119.

¹³⁸ Die Daten des befragten Kundendienstes, siehe Anlagen - Teil 1.

¹³⁹ Vgl. Scholl, S. 29.

meisten Mitarbeiter normalerweise keine Auskünfte über Entlohnung oder Motivation abgeben möchten, sollte der altbewährte Fragebogen den Mitarbeitern ein gewisses Gefühl von Anonymität und Diskretion verleihen. Gerade in einer Zeit voll Diskussionen um Onlinedatenspeicherungen stehen viele Mitarbeiter einer Onlinebefragung eher skeptisch gegenüber.

Um eine gute Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, wurde eine geschlossene Frageform gewählt. Offene Fragen ermöglichen zwar eine große Informationsbandbreite, können die Auswertung aber erheblich verkomplizieren. Durch gezielte Fragen kann vom Befragten eine direkte Entscheidung abverlangt werden.¹⁴⁰ Auf jeden Fall sollte die Auswahl des Verfahrens und der Befragungsform immer unter Berücksichtigung des angestrebten Ergebnisses erfolgen. Der Fragebogen teilte sich in vier Kapitel auf, wobei sich Antworten eines Kapitels teilweise durch die eines anderen Kapitels bestätigen sollten. Alle Fragen wurden kompakt auf einer doppelseitig bedruckten A4-Seite angeführt, um dadurch eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen.

Bevor die Befragung startete, wurde ein Pretest durchgeführt. Die Überprüfung der Fragen auf Vollständigkeit und Klarheit waren wie die Ermittlung der Befragungsdauer die Ziele. Durch das Feedback konnten Fehler und Missverständnisse aufgrund von schwierig formulierten Fragen ausgeschlossen werden.¹⁴¹ Zusätzlich wurde danach die erhobene Befragungsdauer von zirka zehn Minuten auf eine einstellige Minutenanzahl reduziert. Diese Änderung hat die Befragung vorab kürzer erscheinen lassen und erhöhte somit die Beteiligung. Nachdem das Kundendienstpersonal noch informiert wurde, dass der Fragebogen nach dem persönlichen Interesse und nicht nach der Eintrittswahrscheinlichkeit beziehungsweise Eintrittsmöglichkeit zu bewerten ist, konnte die Befragung starten. Innerhalb von fünf Tagen sollten die Mitarbeiter den ausgefüllten Fragebogen in die dafür vorgesehenen Antwortboxen einwerfen. Damit wurde die Anonymität gewährleistet und eine sehr hohe Beteiligung konnte erreicht werden.

Die Auswertung der Fragebogen¹⁴² wurde in eine Einzelauswertung und eine zusammenhängende Auswertung geteilt. Aufgrund der hohen Rücklaufquote von zirka 90% war es möglich, ein sehr repräsentatives Ergebnis über die Bedeutung der Anreize für die Mitarbeiter zu ziehen.

Auswertung – Kapitel „Rangfolge“

In diesem Kapitel mussten die Befragten die Freizeit, die Entlohnung, einen variablen Gehaltsanteil, das Arbeitsklima, die Chance auf Weiterbildung und die betrieblichen Sozialleistungen in eine eigene Rangfolge bringen. Die Befragten bewerteten die beiden Begriffe Entlohnung und Arbeits-

¹⁴⁰ Vgl. Scholl, S. 61.

¹⁴¹ Vgl. Mayer, S. 98.

¹⁴² Der Fragebogen, siehe Anlagen - Teil 2.

klima jeweils mit durchschnittlich fünf Punkten. Knapp dahinter folgte die Freizeit. Die anderen Begriffe waren deutlich abgeschlagen.

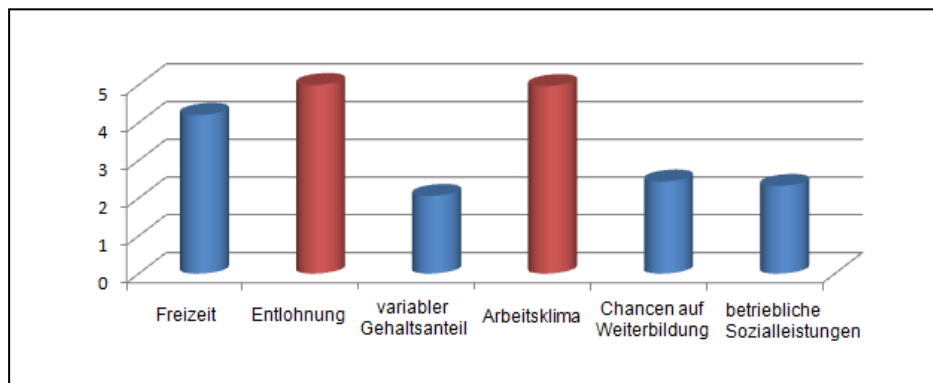


Abb.3: Rangfolge von sechs Anreizbegriffen.

Mit der Entlohnung und dem Arbeitsklima wurden eine monetäre und eine nicht-monetäre Antwort bevorzugt. Die erste Fragestellung macht also bereits deutlich, dass jedes der beiden Anreizobjekte eine hohe Bedeutung hat.

Auswertung – Kapitel „Pakete“

Um diese Bewertung zu plausibilisieren, mussten sich die Mitarbeiter zwischen vier unterschiedlichen Anreizpaketen entscheiden. Dabei war das beliebteste Paket mit „Ja“ und das unattraktivste Paket mit „Nein“ zu bewerten. Alle vier Pakete wiesen dieselben Kriterien, jedoch mit einer unterschiedlichen Bewertung auf. Sachlich betrachtet, hatten alle vier Pakete zirka den gleichen Wert. Dadurch sollte es möglich werden, die tatsächliche Prioritätensetzung der Aspekte Gehalt, Weiterbildung, betriebliche Sozialleistungen, Prämien und Arbeitszeit zu ermitteln.

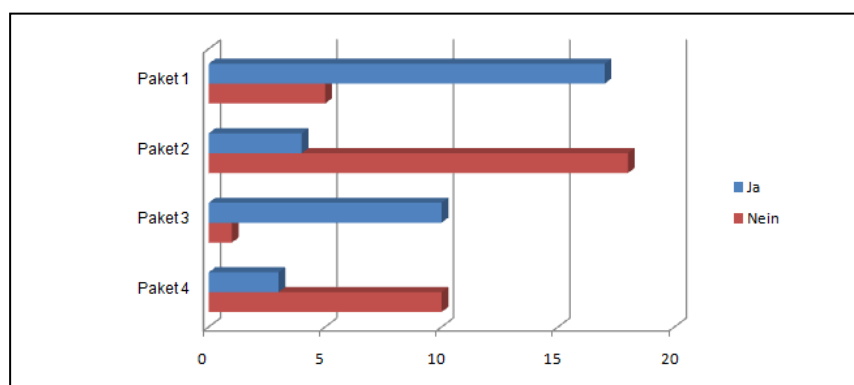


Abb.4: Bewertung von vier unterschiedlichen Anreizpaketen.

Die meisten Mitarbeiter bevorzugten die beiden Pakete¹⁴³, die 10 % mehr Fixgehalt und keine variable Entlohnung beinhalteten. Das einzige Paket, welches das Gehalt reduzierte, hatte auch die meisten Ablehnungen. Zusätzlich hat die Auswertung ergeben, dass die variable Arbeitszeit gegenüber den Sozialleistungen oder der Weiterbildung deutlich bevorzugt wurde. Die Befragten fokussierten eindeutig auf die Entlohnung.

Auswertung – Kapitel „Bewertungen“

Hierbei handelte es sich um zehn verschiedene Behauptungen, welche die Mitarbeiter mittels einer sechsstufigen Skala bewerten mussten. Durch die gerade Anzahl an Bewertungsmöglichkeiten konnte bei allen Antworten zumindest eine Tendenzrichtung herausgelesen werden.

Aussage 1: „Je mehr Verantwortung, desto höher muss auch die Entlohnung sein.“

Diese Frage wurde von den Mitarbeitern sehr geschlossen als zutreffend bewertet. Naturgemäß möchten Mitarbeiter nur selten ein höheres Risiko eingehen, ohne auch dementsprechend höher entlohnt zu werden. Eine Ausnahme stellen möglicherweise die stark von der Selbstbestätigung getriebenen Menschen dar. Im Kundendienst ist es wichtig, eine der Verantwortung gerechte Bezahlung zu gewährleisten. Nur so wird der Mitarbeiter seinen Verantwortungsbereich voll ausnützen und sich gänzlich auf sein Aufgabengebiet, also auf den Kunden, konzentrieren.

Aussage 2: „Lob von Vorgesetzten motiviert und erhöht den Arbeitseinsatz.“

Fast alle Mitarbeiter waren der Meinung, dass Lob motiviert. Leider ist das regelmäßige, gerechtfertigte und vor allem auch ehrliche Lob oft nur ein theoretischer Ansatz. Jede Führungskraft muss sich diesbezüglich der eigenen Rolle und dem möglichen Einfluss bewusst sein.

Aussage 3: „Aufstiegschancen sind nur in Verbindung mit einem guten Weiterbildungsangebot sinnvoll.“

Nicht sehr oft mit der Höchstnote, aber jedoch mit deutlicher Zustimmung bewerteten die Mitarbeiter diese Aussage. Die Weiterbildung ist ein weiterer immaterieller Anreiz, der für den beruflichen Aufstieg von hoher Bedeutung ist.

Aussage 4: „Eine gute Entlohnung macht auch ein wenig ansprechendes Arbeitsgebiet interessant.“

Die Beantwortung dieser Frage verdeutlicht die Bedeutung der Entlohnung für die Mitarbeiter. Fast die Hälfte aller Mitarbeiter sah diesen Punkt als zutreffend und verstand somit die Entlohnung als

¹⁴³ Pakete laut Fragebogen, siehe Anlagen - Teil 2.

Entschädigung für die fehlende Herausforderung. Ob sich diese Antwort auch in der Praxis bewahrheitet, ist in Frage zu stellen. Kurzfristig schafft es die Entlohnung wahrscheinlich, die fehlende Herausforderung beziehungsweise das fehlende Interesse am Aufgabengebiet zu kompensieren. Eine Aufrechterhaltung der Motivation ist hier langfristig aber mit Sicherheit nicht möglich.

Aussage 5: „Firmenevents sind für ein gutes Arbeitsklima unerlässlich.“

Laut den Mitarbeitern sind Firmenevents bezugnehmend auf das Arbeitsklima nicht von hoher Bedeutung.

Aussage 6: „Kürzere Arbeitszeiten steigern die Leistungsfähigkeit.“

Mehr als 60% der Befragten waren davon überzeugt, dass kürzere Arbeitszeiten die Produktivität des Mitarbeiters steigern. Eine Verkürzung der Arbeitszeit soll anscheinend zu einer Verdichtung der Arbeitsrhythmen und somit zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führen. Steigende Anforderungen und zunehmender Zeitdruck intensivieren die Arbeit und schaffen einen Produktivitätsfortschritt.¹⁴⁴

Aussage 7: „Führungskräfte haben direkten Einfluss auf die Mitarbeitermotivation.“

Es ist nicht sehr überraschend, dass sich fast alle Mitarbeiter dieser Meinung anschlossen. Wohl jeder Mitarbeiter ist von seiner Führungskraft schon einmal wissentlich motiviert oder demotiviert worden.

Aussage 8: „Die Motivation durch Gutscheine (z.B.: Wellness/Shopping) ist größer als der Einfluss von einem schlechten Arbeitsklima.“

Die Beantwortung dieser Frage zeigte, dass auch der monetäre Entlohnungseffekt seine Grenzen hat. Wenn die Mitarbeiter die Bedeutung des Arbeitsklimas vollkommen verkennen, so sollte das Unternehmen ihre firmeninterne Philosophie und Kultur überdenken. Mitarbeiter, die ihre Aufgaben engagiert und mit Freude ausführen, werden in solchen Unternehmen selten zu finden sein.

Aussage 9: „Betriebliche Sozialleistungen verbessern die Identifikation mit dem Unternehmen.“

Die Mehrheit der Mitarbeiter war mit dieser Aussage einverstanden. Möglicherweise wird die Identifikation deswegen gestärkt, weil sich der Mitarbeiter durch die Sozialleistungen als Einzelner wahrgenommen fühlt. Unter Berücksichtigung des ersten Fragekapitels ist die Bedeutung von Sozial-

¹⁴⁴ Vgl. Baillod, S. 33.

leistungen jedoch nicht allzu groß, da die betrieblichen Sozialleistungen dort nur eine untergeordnete Rolle spielten.

Aussage 10: „Die Jobsicherheit ist durch keinen anderen Anreiz zu ersetzen.“

Fast alle der Befragten waren dieser Meinung. Anreize werden erst interessant, wenn die Jobsicherheit gegeben ist.

Auswertung – Kapitel „Auswahl“

Im letzten Fragekapitel wurden jeweils zwei Aussagen gegenübergestellt. Der Befragte musste sich für eine der beiden Aussagen entscheiden. Die Möglichkeit keine Aussage anzukreuzen, wurde nicht vorgesehen. Die meisten Antwortpaare waren sich zwar sehr ähnlich, hatten aber einen entscheidenden Unterschied.

1.	Eine regelmäßige Prämie (in gleichbleibender Höhe)	53%	47%	Eine vom Unternehmenserfolg abhängige Prämie (kann hoch sein, aber auch entfallen)
2.	Niedriges Anfangsgehalt & hohe Folgesprünge	56%	44%	Hohes Anfangsgehalt & niedrige Folgesprünge
3.	Durch meine Leistung verstärke ich meine Jobsicherheit	68%	32%	Jobsicherheit ist vom Unternehmen abhängig
4.	Flexible Arbeitszeiten aber auch angeordnete Überstunden	88%	12%	Fixe Arbeitszeiten aber keine angeordneten Überstunden
5.	Entlohnung kann nie hoch genug sein	44%	56%	Freizeit ist mir am wichtigsten
6.	Ein forderndes Aufgabengebiet	29%	71%	Ein angenehmes Arbeitsklima
7.	Die Motivation durch Sachprämien ist höher als bei Geldprämien (bei gleichem Wert)	12%	88%	Die Motivation durch Geldprämien ist höher als bei Sachprämien (bei gleichem Wert)
8.	Selbst die Verantwortung tragen	50%	50%	Wertschätzung des Vorgesetzten
9.	5 Tage im Jahr zusätzlich frei	68%	32%	Netto EUR 500,- im Jahr mehr
10.	Fachliche Weiterbildung (z.B.: Schulungen im Fachbereich)	62%	38%	Persönliche Weiterbildung (z.B.: Rhetorikschulungen)

Abb.5: Ergebnis der Bewertung unterschiedlicher Aussagen.

Viele der Ausführungen wurden recht ähnlich bewertet. Zwei Aussagen wurden sehr eindeutig bevorzugt. Die flexible Arbeitszeit wurde der fixen Arbeitseinteilung eindeutig vorgezogen, auch wenn dadurch mehr Überstunden anfallen würden. Außerdem wurde den Geldprämien eindeutig eine höhere Bedeutung zugemessen als den Sachprämien. Auch in diesem Kapitel zeigte das

Arbeitsklima für die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung. Gleich 71% der Befragten ziehen ein angenehmes Arbeitsklima einem fordernden Arbeitsgebiet vor.

Zusammenhängende Auswertung

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse aller Kapitel wurden teilweise interessante Inkonsistenzen deutlich. Bei der Rangfolge wurde die Entlohnung von 68% aller Befragten höher eingestuft als die Freizeit. Vielen Mitarbeitern war jedoch bei dazu in Verbindung stehenden Aussagen die Freizeit wichtiger als die Höhe der Entlohnung. Die fünf freien Tage waren beispielsweise für viele der Befragten attraktiver als der annähernd gleichwertige Geldbetrag. Diese Gegenüberstellung unterstreicht die Tatsache, dass die Bedeutung der verschiedenen Anreize häufig sehr eng zusammenliegt. Eine angemessene Bezahlung und ein angebrachtes Maß an Freizeit sind beides Grundvoraussetzungen für die Zufriedenheit von Mitarbeitern im Kundendienst.

Eine weitere Erkenntnis konnte bei zirka 40 % der Befragten aufgedeckt werden, für die eine gute Entlohnung ein wenig ansprechendes Arbeitsgebiet interessant machen kann. Diese Mitarbeiter erkennen einen erheblichen Einfluss der jeweiligen Führungskraft und bevorzugen eine regelmäßige Prämie gegenüber einer vom Unternehmenserfolg abhängigen Prämie. Außerdem befürworteten sie die fachliche Weiterbildung und nicht die persönliche Weiterentwicklung. Bei diesen Mitarbeitern ist also eine eindeutige Tendenz zu den monetären Anreizen zu erkennen. Sie lassen sich gerne von ihrer Führungskraft lenken und erfüllen ihre Aufgaben eher passiv. Die Selbstverwirklichung als Spitze der Bedürfnisse spiegelt sich nicht in ihrer Arbeitswelt wider, sondern wird wahrscheinlich im Privatleben gesucht.

Anders sind die Bewertungen der Mitarbeiter einzuschätzen, welche die betrieblichen Sozialleistungen und die Unternehmensidentifikation eher ohne Zusammenhang sehen. Sie hatten fast einheitlich ein forderndes Arbeitsgebiet dem angenehmen Arbeitsklima vorgezogen und präferierten die persönliche Weiterbildung. Diese Mitarbeiter bauen meistens keine enge Bindung zum Unternehmen oder den Kollegen auf, sondern stellen das eigene Interesse und die eigene Selbstverwirklichung im betrieblichen Umfeld in den Vordergrund. Für sie zählt Eigenleistung und eine persönliche Weiterentwicklung als Absicherung der eigenen Zukunft.

Eine weitere Auffälligkeit konnte bei den weiblichen Befragten, die Kinder haben und über 40 Jahre alt sind, festgestellt werden. Diese Teilnehmergruppe ist fast ausschließlich davon überzeugt, dass Lob vom Vorgesetzten motiviert und den Arbeitseinsatz erhöht. Zusätzlich wurde die Bedeutung der Jobsicherheit ausdrücklich hervorgehoben. Diese Mitarbeiter waren sich einig, dass die Jobsicherheit von der eigenen Leistung abhängig ist und nicht von der Unternehmung gesteuert wird. Zusätzlich wurde größtenteils die fachliche Weiterbildung bevorzugt. Diese Ergebnisse zeigen ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis. Für diese Personen stehen die mittleren Stufen der maslowschen Bedürfnispyramide im Vordergrund. Aufmerksamkeit und persönliches Engagement

sollen den Status im Unternehmen und gegenüber der Führungskraft stärken. Die fachliche Kompetenz soll die Position sichern und einen selbst zur notwendigen Stütze im Unternehmen machen. Es wird aber nicht die Herausforderung, sondern lediglich die notwendige Sicherheit gesucht. Für diese Mitarbeiter ist nicht die Selbstbestätigung der Antreiber, sondern die Absicherung der eigenen finanziellen Situation.

Frauen und Männer unterscheiden sich grundsätzlich in vielen Punkten. Auch diese Auswertung machte den Unterschied zwischen den Geschlechtern deutlich. Während die männlichen Mitarbeiter einen viel größeren Drang nach monetärer Motivation vorweisen, haben Frauen größtenteils das Arbeitsklima als wichtigsten Anreiz gewählt. Die Bedeutung der Entlohnung wurde zwar auch von den weiblichen Mitarbeitern unterstrichen, dass Geld wurde aber im Vergleich zum Arbeitsklima nur zweitrangig bewertet. Auch der Wunsch nach Harmonie ist bei den weiblichen Befragten mehrmals zum Ausdruck gekommen. Den Männern war die materielle Vergütung eindeutig wichtiger als ein harmonisches Umfeld. Außerdem möchte der Mann im Gegensatz zur Frau meistens selbst die Verantwortung tragen und würde dafür auf die Wertschätzung des Vorgesetzten verzichten. Die Frauen schätzten den Einfluss von Lob und Wertschätzung des Vorgesetzten wesentlich höher ein.

Auswertung der Führungskräfte

Auch die Führungskräfte dieses Kundendienstes haben bei dieser Befragung teilgenommen. Jedoch sollten sie die Fragen nicht nach ihrem eigenen Interesse beantworten. Sie sollten sich in die Situation ihrer Mitarbeiter versetzen, um so ihre Objektivität und ihr Einfühlungsvermögen zu untersuchen. Das Ergebnis war äußerst positiv. Die Führungskräfte dieses Kundendienstes beschäftigen sich anscheinend mit den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter.

Bei der Rangfolge der sechs Begriffe wurde größtenteils das richtige Ergebnis angegeben. Es wurde erkannt, dass die Entlohnung, das Arbeitsklima und die Freizeit die wichtigsten Aspekte für die Mitarbeiter darstellen. Auch bei der Paketauswahl konnten die Führungskräfte überzeugen. Es wurde einheitlich das erste Paket ausgewählt, welches auch bei den Mitarbeitern die höchste Quote hatte. Zusätzlich konnte das zweite Paket als negativer Spitzenreiter aufgedeckt werden. Im Bewertungsteil gelang es den Führungskräften, die meisten Bewertungen richtig zu erkennen. Nur bei zwei Fragen war keine Übereinstimmung gegeben. Sahen die Führungskräfte Aufstiegschancen auch ohne Weiterbildungsmöglichkeiten, so waren die Mitarbeiter diesbezüglich anderer Meinung. Zusätzlich war die Bedeutung der Firmenevents unterschiedlich bewertet worden. Die Mehrzahl der Mitarbeiter hatte den Firmenevents eine nicht allzu große Bedeutung eingeräumt.

Zusammenfassend kann man von einem guten Ergebnis für die Führungskräfte sprechen. Anscheinend sind hier die Bedeutung der Bedürfnisse und die Motivationshintergründe für einen funktionierenden Kundendienst bekannt.

5 Gefahrenpotential für das Personal

Das Personal eines Kundendienstes wird nicht nur mit positiven Einflussfaktoren konfrontiert. Die Führungskräfte, die Kollegen und das gesamte Arbeitsumfeld können auch negativ auf jeden einzelnen Mitarbeiter einwirken. Die Auswirkungen dieser Einflüsse können sehr intensiv und zum Teil sogar existenzbedrohlich sein. Mobbing und Stress sind zwar alte Themen, die aber derzeit medial intensiv aufgearbeitet werden, gehören sicher zu den modernen Problemen im beruflichen Umfeld. Neid und Intoleranz sind schon seit einer sehr langen Zeit präsent und lösen seit Jahrzehnten Mobbing aus. Das Interesse daran ist aber erst in den letzten Jahren so richtig erwacht. Immer mehr Unternehmen setzen Mobbingbeauftragte ein, die für die Prävention und Intervention zuständig sind. Der positive Effekt lässt aber meistens noch auf sich warten. Mobbing ist wie Burnout ein gesellschaftliches Tabuthema, das nur oberflächlich diskutiert wird. Im Einzelfall wird sich so ziemlich jeder Betroffene hüten, damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Keiner will es riskieren, dafür eventuell sogar noch gesellschaftlich verurteilt zu werden. Schließlich wird nicht nur am Mobbingtäter, sondern auch am Mobbingopfer ein Vorurteil hängen bleiben. Eine ähnliche Auswirkung löst die Krankheit Burnout aus. Der betroffene Mitarbeiter wird nach seiner Offenlegung wahrscheinlich als leistungsschwach und unprofessionell angesehen.

5.1 Mobbing

Der Umgang mit Mobbing ist aus der Berufswelt leider nicht mehr wegzudenken. Es handelt sich dabei vor allem um eine psychisch belastende Ausgrenzung, welche häufig das Selbstwertgefühl der gemobbten Person zerstört. Das Wort Mobbing kann vom englischen Wort "mob" abgeleitet werden. Übersetzt bedeutet dieses Wort „Pöbel“, „Bande“ oder „Gesindel“. ¹⁴⁵ Im Ursprung entstammt der Begriff Mobbing von der lateinischen Bezeichnung „mobile vulgus“ und bedeutet „aufgewiegelte Volksmenge“. ¹⁴⁶ Die aktuelle Assoziation mit dem Begriff Mobbing kommt vom englischen Begriff „bullying“, welcher eine tyrannisierende, schikanierende sowie einschüchternde Verhaltensweise beschreibt. ¹⁴⁷

Anfangs wurde der Begriff Mobbing nur für die Benennung eines Angriffsverhaltens von Kindern verwendet. Der schwedische Mediziner Peter-Paul Heinemann beobachtete ein ähnliches Verhalten von Kindern, wie es bei Tieren bereits bekannt war und publizierte diese Beobachtungen in den

¹⁴⁵ Vgl. Willmann, S. 197.

¹⁴⁶ Vgl. Schipporeit, S. 77.

¹⁴⁷ Vgl. Johnstone/Munn/Edwards, S. 21.

60er Jahren. In seiner heutigen Bedeutung tauchte Mobbing zirka zwanzig Jahre nach der ersten diesbezüglichen Publikation von Heinemann auf. Der Diplompsychologe Heinz Leymann beschrieb mit diesem Begriff den gezielten Psychoterror am Arbeitsplatz. Das Thema Mobbing ist also ein relativ junger Forschungszweig.¹⁴⁸

Regelmäßige Hauptprobleme bei der Analyse von Mobbingvorfällen sind die Messbarkeit und die Bewertbarkeit. Hinter jedem Vorfall steckt eine individuelle Wertung des Tatbestandes. Die Wahrnehmung kann aufgrund der psychischen Stabilität oder des beruflichen Umfeldes sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. So herrscht zum Beispiel unter den Arbeitern auf der Baustelle ein anderer Umgangston als bei Angestellten im Innendienst.¹⁴⁹ Im Kundendienst sollte schon alleine wegen dem direkten Kundenkontakt auf die Umgangsformen geachtet werden. Der Kunde erwartet sich nicht nur für sich selbst einen angenehmen Kontakt bei der Kundenbetreuung, sondern auch einen angebrachten Umgang unter den Betreuern. Die Art der direkten, internen Kommunikation verrät auch meistens etwas über die Qualität des Kundendienstes. Aber nicht nur in der Kundenbetreuung sind die Umgangsformen ein Indikator für Qualität. Betrachtet man die gegenseitige Motivation sowie die gegenseitige Unterstützung, wird sich ein langfristiger Erfolg nur unter Beachtung der entsprechenden Verhaltensweisen einstellen. Die Führungskräfte sollten diese Umgangsformen fördern und eine vorbildliche Rolle einnehmen.

Mit dem Thema Mobbing beschäftigten sich natürlich auch zahlreiche Studien. Laut einer telefonischen Mobbingbefragung¹⁵⁰ von 2001 sind zum Beispiel Unterschiede in der Altersstruktur zu erkennen. Für Arbeitnehmer, die zwischen 25 und 54 Jahre alt sind, ist die Höhe des Mobbingrisikos ziemlich ident. Ein leicht erhöhtes Risiko konnte für über 54jährige Arbeitnehmer festgestellt werden. Deutlich stärker von Mobbing betroffen sind die Arbeitnehmer, die unter 25 Jahre alt sind. Dieser Umstand ist doppelt so gravierend, da es sich hierbei um eine Altersgruppe handelt, die am Anfang der beruflichen Entwicklung steht. Häufig prägen die meist langfristigen, psychischen Auswirkungen die jungen Menschen nachhaltig. Die Gefahr eines Einflusses auf die Lebens- und Berufsperspektive ist dadurch gegeben.¹⁵¹

Die „Täter“ sind laut dieser Studie zu 44% Kollegen und zu 37% Vorgesetzte. Bei 10% der Mobbingfälle gehen die Aktionen sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten aus. Ein interessantes Ergebnis ist, dass immerhin 9% der Mobbingaktionen von hierarchisch untergeordneten Personen ausgeführt werden. Zusätzlich konnte im Zuge dieser Studie festgestellt werden, dass Frauen stärker vom Mobbing betroffen sind als Männer.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Kolodej, S. 21.

¹⁴⁹ Vgl. Kollmer, S. 21.

¹⁵⁰ Vgl. Busch, S. 8.

¹⁵¹ Vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, S. 27 f.

¹⁵² Vgl. Wirl.

Eine einfache aber auch effektive Form des Mobbing ist das Gerücht. Es ist auch die häufigste Form. Oftmals ist es schwierig, sich nicht auf das gleiche Niveau zu begeben und selbst Mobbingmaßnahmen zu starten.¹⁵³

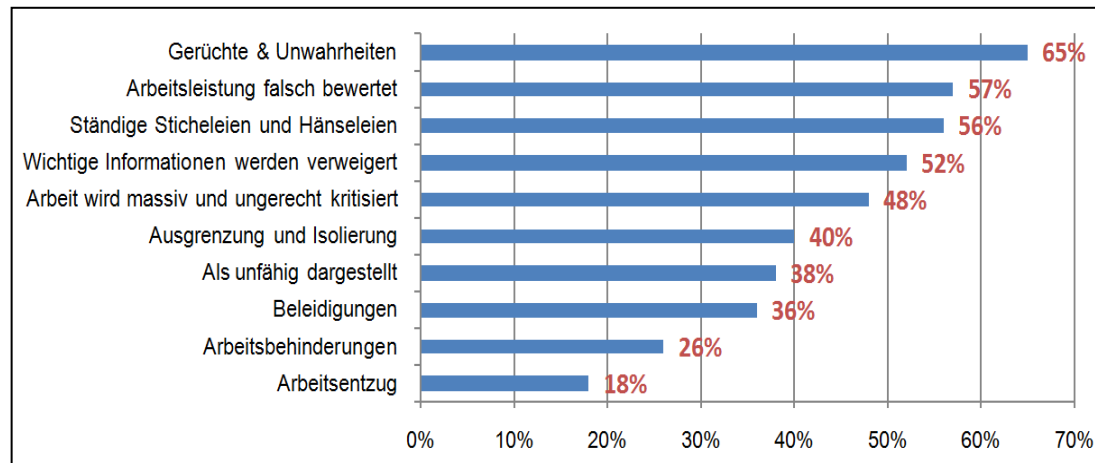


Abb.6: Die Häufigkeit der Mobbinghandlungen.¹⁵⁴

Aus der psychischen Belastung durch Mobbing entstehen volkswirtschaftliche Kosten von rund 15.000,- bis 50.000,- € pro Fall. Betrachtet man zusätzlich noch die deutschlandweit rund 200 durch Mobbing ausgelösten Selbstmordfälle pro Jahr, scheinen die Kosten für Präventionsmaßnahmen lächerlich gering. Führungskräfte sollten ihre Aufmerksamkeit verstärkt in die Vorbeugemaßnahmen und nicht in die Problemlösung lenken. Ein Mobbingfall kostet wesentlich mehr als die allgemeinen Präventionsmaßnahmen.¹⁵⁵

Mobbing erzeugt einen Konfliktstatus, der im Endeffekt allen Beteiligten schadet. Manche Forscher bezeichnen Mobbing als eskalierten Konflikt. Der österreichische Ökonom Friedrich Glasl beschrieb die Konflikteskalation als einen fließenden Prozess über drei Ebenen beziehungsweise neun Stufen. Die Stufen sollen dabei die immer weiter sinkenden Anstandsformen verdeutlichen. Die ersten drei Konfliktstufen, die „Verhärtung“, die „Polarisation & Debatte“ und die „Taten statt Worte“, sind in der „win-win“-Ebene zusammengefasst. Beide Konfliktparteien können hier noch gewinnen. Sobald man jedoch weiter nach unten fällt, kann in der sogenannten „win-lose“-Ebene nur mehr eine der Parteien gewinnen. In dieser Ebene sind die Stufen „Sorge um Lage und Koalition“, „Gesichtsverlust“ und „Drohstrategien“ zusammengefasst. Die dritte Ebene ist dann das tragische Ende des vorherrschenden Konfliktes. Beide Parteien greifen hier auf die zerstörerischen

¹⁵³ Vgl. Weissenböck (2011a).

¹⁵⁴ Vgl. Weissenböck (2011a).

¹⁵⁵ Vgl. Wirl.

Stufen „Begrenzte Vernichtung“, „Zersplittung“ und „Gemeinsam in den Abgrund“ zurück. Gerade die letzte Stufe beschreibt sehr deutlich, dass in dieser Ebene beide Parteien nur mehr verlieren können.¹⁵⁶

Eine entscheidende Frage ist nun, wie man mit Mobbing richtig umgehen soll und wie man dieser Problematik wieder entkommen kann. Auch wenn man dem Mobbing nicht durch einen Arbeitsplatzwechsel ausweichen kann oder möchte, sollte man nicht aufgeben. Die eigene Gesprächsführung kann möglicherweise positiv einwirken. Klärende Gespräche über verdächtige Vorfälle müssen generell immer alleine mit dem Konfliktpartner stattfinden. Das Gegenüber verspürt in diesem Moment nicht den Druck der Gruppe und kann dadurch Gefühl und Verständnis besser zulassen. Zusätzlich ist es anzuraten, dass man sich Unterstützung bei anderen Kollegen sucht. Auch wenn sich wahrscheinlich niemand zwischen die Fronten stellen wird, beruhigt die moralische Unterstützung im Hintergrund enorm. Ein weiterer Schritt ist die Klärung des Verhaltensmusters, welches die Mobbingattacken auslöst. Es ist generell sehr schwierig, sich in andere Personen hinein zu versetzen. Wenn man aber die Gründe für diese Vorfälle lokalisieren kann, ist eine gute Vorbereitung auf ein direktes, klärendes Gespräch mit dem Konfliktpartner möglich.¹⁵⁷

Die Rolle der Führungskraft ist im Zusammenhang mit Mobbing eigentlich klar definiert. Aufgrund der Fürsorgepflicht ist es ihre Aufgabe, Mobbingopfer zu schützen und mittels Gesprächen, Ermahnungen oder Versetzungen einzugreifen. Leider ist diese Definition häufig nur Theorie und wird in der Praxis nicht umgesetzt. Viele Führungskräfte sind selbst unsicher und trachten nach Bestätigung ihrer Autorität. Da ist aber dann kein Platz mehr für unwillkommene Probleme, die sich bereits ausschließlich auf der emotionalen Ebene befinden. Schlussendlich will keine Führungskraft generell in das Thema Mobbing hineingezogen werden.¹⁵⁸

Die Ursachen für Mobbing können verschiedenste Ursprünge haben. Zwei häufige Auslöser sind Neid und Intoleranz. Diese Begriffe sind feste Bestandteile der Gesellschaft und können enorme Macht erlangen. Aufgrund dieser Bedeutung werden beide Begriffe nachfolgend beschrieben.

5.1.1 Neid

Neid ist ein uralter Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens. Schon die Religionen verdeutlichen seit jeher die Gefahren von Neid. Die Bibel macht Neid für die Vertreibung des Menschen

¹⁵⁶ Vgl. Glasl, S. 216 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Behn.

¹⁵⁸ Vgl. Weissenböck (2011a).

aus dem Paradies verantwortlich¹⁵⁹, der Koran sieht die Zügelung des Neides als Bewährungsprobe für die Armen.¹⁶⁰

Neid ist auch in der Verhaltensforschung schon sehr früh erkannt worden. Der in England lebende Arzt und Philosoph Bernard Mandeville definierte Neid schon Anfang des 18. Jahrhunderts als eine Form der Selbstliebe *„Ich glaube nicht, dass ein zu geistiger Reife gelangtes menschliches Wesen gibt, das nicht irgendeinmal von diesem Gefühl in vollem Ernste erfüllt gewesen wäre, und doch habe ich bis jetzt keinen getroffen, der anders als im Scherz einzustehen wagte, sich seiner schuldig gemacht zu haben. Dass wir uns diesen Fehler so allgemein schämen, ist jener starken Gewohnheit der Heuchelei zu verdanken, durch deren Hilfe wir von der Wiege an gelernt haben, sogar vor uns selbst die ungeheure Macht und all die verschiedenen Abarten unserer Selbstliebe zu verbergen.“*¹⁶¹ Mandeville bringt damit zum Ausdruck, dass jeder Mensch Neid verspürt, sich dieses Gefühl jedoch aufgrund des aufgebauten Selbstschutzes nicht eingesteht.

Neid kann grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilt werden. Der konstruktive Neider gönnt dem Anderen das Gut, nimmt den Besitz dieses Gutes jedoch als Ansporn, um es selbst zu erlangen. Die zweite Möglichkeit ist dagegen destruktiv und wird ausgeübt, wenn man den Besitz des erwünschten Gutes nicht erreichen kann, oder der Aufwand für einen selbst zu groß ist. Dann missgönnt der Neider dem Besitzer das Gut und wünscht ihm, dass auch er es verliert.¹⁶² Es ist auch anzunehmen, dass die Missgunst mit dem Aufwand korreliert und somit bei steigendem Aufwand auch stärker wird.

Ursprung der aufkommenden Missgunst ist das innere Verlangen nach Gerechtigkeit beziehungsweise auf das verspürte Leid. Wenn der Mensch leidet, so verspürt er teilweise das Verlangen, dass auch andere Menschen leiden sollen. Das eigene Leid relativiert sich dann am Unglück anderer Menschen. Sobald erkannt wird, dass jemand mehr leidet als man selbst, signalisiert die Mechanik der Psyche in diesem Fall ein Gefühl der Genugtuung.¹⁶³ Wann der Mensch jemanden anderen beneidet, hängt von der individuellen Wertigkeit ab. Der Neid entsteht dann, wenn eine andere Person oder Personengruppe etwas hat oder vorweisen kann, dass man auch unbedingt möchte. Legt eine Person zum Beispiel auf Bildung sehr viel Wert, so beneidet er wahrscheinlich den akademischen Grad und die Fremdsprachenkenntnisse seines Nachbarn.¹⁶⁴

¹⁵⁹ Vgl. Haubl, S. 35.

¹⁶⁰ Vgl. Nagel, S. 236.

¹⁶¹ Mandeville, S. 177.

¹⁶² Vgl. Haubl, S. 10.

¹⁶³ Vgl. Engelbrecht, S. 129.

¹⁶⁴ Vgl. Haubl, S. 13.

Der Neid ist im Privatleben wie im beruflichen Alltag ein gefährliches Treibmittel für Probleme. Im Berufsleben gibt es sehr viele Gründe, die Neid auslösen können. Die Entlohnung, die Zuneigung vom Vorgesetzten, der Arbeitsplatz oder die Aufgabenverteilung sind nur ein paar Möglichkeiten. In seiner konstruktiven Form kann Neid leistungssteigernd wirken. Der Mitarbeiter erkennt, dass ein Kollege durch seinen Einsatz mehr Entscheidungsfreiheiten hat. Nun versucht er seine Leistung zu steigern, um auch in den Genuss des größeren Freiraumes zu kommen. Leider ist der Neid aber öfters destruktiven Ursprungs und kann sehr schnell zu einem großen Problem werden. Neidische Menschen bedienen sich häufig Gerüchten. Ein gutes Gerücht ist ansteckend und breitet sich sehr schnell aus. Zudem werden die meisten Gerüchte nicht widerlegt, sondern verlieren aufgrund des abnehmenden Interesses an Aufmerksamkeit. Es ist auch sehr schwierig, ein Gerücht wirksam zu dementieren. Schlussendlich bleibt immer etwas im Gedächtnis der anderen Mitarbeiter hängen.¹⁶⁵

Neid ist mit Sicherheit ein positiver Faktor für die Verkaufszahlen verschiedenster Magazine. Jedoch für einen Kundendienst ist Neid ein Problem, welches durchaus Einschränkungen bei der Qualität verursachen kann. Bei direktem Kundenkontakt ist man sehr von der gegenseitigen Kommunikation und Kooperation abhängig. Die Kundenfragen können nicht bis ins letzte Detail standardisiert werden. Es bedarf somit häufig einer gegenseitigen Abstimmung und Hilfestellung zwischen den Mitarbeitern. In einer gewissen Art und Weise ist das Berufsleben aber ein ständiger Wettbewerb, welcher den Einfluss von Neid noch verstärkt. Es ist mit Sicherheit kein Einzelfall, bei dem ein neidischer Mitarbeiter zu drastischen Maßnahmen, bis hin zur Sabotage, gegriffen hat. Die Konflikte, die dadurch hervorgerufen werden, sind meistens schwer lösbar. Die jeweiligen Führungskräfte sind dann gefordert, die Angelegenheit zu klären. Aber nicht nur die Problemlösung ist in diesem Zusammenhang die Aufgabe der Führungskraft. Mit der Bevorzugung von Mitarbeitern kann der Vorgesetzte relativ schnell Neidgefühle erzeugen. Ein gerechter Umgang und das stetige Bemühen, auftauchende Problemfelder langfristig auszuräumen, sollten zu den Grundprinzipien jeder Führungskraft gehören.

5.1.2 Intoleranz

Ein weiterer Negativeinfluss für das Personal in einem Kundendienst ist die Intoleranz. Wie beim Neid gestehen sich die meisten Menschen auch ihre Intoleranz nicht ein. Der Begriff Intoleranz beschreibt dabei eine fixierte Meinung, welche niemand und nichts gegenteilig beeinflussen kann. Andersdenkende werden zusätzlich verurteilt und nicht akzeptiert.¹⁶⁶ Generell kann man festhalten, dass Menschen überall dort tolerant sind, wo ihnen ihre eigene Vorstellung nicht enorm wichtig ist.

¹⁶⁵ Vgl. Haubl, S. 223.

¹⁶⁶ Vgl. Fuhrmann, S. 43.

Für eine ausgeglichene Arbeitserbringung ist es sinnvoll, wenn man unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten einsetzt. Selbstverständlich müssen im Kundendienst alle Mitarbeiter freundlich, belastbar und teamorientiert sein. Ungeachtet dieser Tatsache leisten Teams mit unterschiedlichen Teammitgliedern mehr als einzelne. Verschiedenste Fähig- und Fertigkeiten können genauso wie Erfahrungen und Kompetenzen vereint für die Kunden genützt werden.¹⁶⁷ Jedoch haben viele unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Meinungen und Ansichten.

Der Psychologe Steven Reiss beschäftigt sich bis heute mit dem Thema Toleranz und Motive und plädiert für das Verstehen und Akzeptieren der Motive anderer Menschen. Er stellt dabei drei Aspekte der Selbstbezogenheit dar: Missverständnisse, Selbstillusion und Wertetyrannie. Laut Reiss erheben diese drei Aspekte die jeweils eigenen Werte eines Menschen über die Werte eines anderen. Die motivationale Selbstbezogenheit ist für viele zwischenmenschliche Konflikte verantwortlich. Das Missverstehen entsteht dann, wenn eine Person nicht glauben kann, dass sich andere Personen anders verhalten. Die Selbstillusion tritt auf, wenn man nur die eigenen Werte anerkennt. Will man nun Andere nachdrücklich zu diesen Werten überreden, so spricht man von Wertetyrannie. Als Ergebnis sollen diese Personen ihre „falschen“ Einstellungen und Ansichten aufgeben.¹⁶⁸

Zusätzlich hat der Psychologe in einer Studie 16 Lebensmotive empirisch ermittelt, die uns Menschen durchs Leben treiben. Dabei können diese Motive von schwach bis stark ausgeprägt sein.

Motiv	Verhalten (Mittel)	Streben nach (Zweck)
Macht	Führerschaft, Leistung	Kompetenz, Einfluss
Teamorientierung	Anschluss an Menschen	Zugehörigkeit
Neugier	Wahrheitssuche, Probleme lösen	Wissen und Wahrheit
Anerkennung	Angepasstes Verhalten	Positivem Selbstwert
Ordnung	Hat viele Regeln, sauber, zwanghaft	Sicherheit, Stabilität, Organisation
Sparen	Sammeln, Genügsamkeit	Eigentum
Ziel- und Zweckorientierung	Tricky, zweckmäßig	Ergebnisse statt Prinzipien
Idealismus	Soziales, faires Verhalten	Sozialer Gerechtigkeit, Fairness
Beziehungen	Partys, kontaktsuchend, kontaktfreudig	Freude an Kontakt zu anderen Menschen
Familie	Häuslichkeit	Eigene Kinder, Elternschaft
Status	Zeigen, was man hat	Öffentlicher Aufmerksamkeit
Rache und Wettkampf	Wettbewerb, Aggressivität	Vergeltung, Kampf, Konkurrenz
Schönheit	Kunstsinnig, sinnlich	Schönheit, Design, Kunst
Essen	Kochen, Essen zelebrieren	Essen
Körperliche Aktivität	Bewegung	Vitalität und Fitness
Ruhe	Vermeiden von Stresssituationen	Sicherheit, Friede, Entspannung

Abb.7: 16 Lebensmotive nach Reiss.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. Schöffner/Bahrenburg, S. 21.

¹⁶⁸ Vgl. Reyss/Birkhan, S. 168 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Reiss, S. 47 f.

Steven Reiss geht davon aus, dass man bei einer auftretenden Kluft in den Bereich der eigenen Intoleranz gerät. Hat eine Person in einem Motiv eine starke Ausprägung, kann sich das Verhalten gegenüber einer mit schwacher Ausprägung behafteten Person ablehnend darstellen.¹⁷⁰ Hat ein Mensch ein starkes Machtmotiv, so sieht er in sich selbst einen starken, hart arbeitenden, dominanten und kraftvollen Menschen. Andere Menschen mit einem schwachen Machtmotiv sind aus seiner Sicht allerdings schwach, faul und nicht erfolgreich. Bei einem schwachen Motiv der Neugier sieht der daraus abgeleitete bodenständige, praktische Mensch sein Gegenüber als überanalytisch, arrogant und abgehoben. Der ordentliche Mensch sieht sich selbst organisiert und sozialisiert. Seine Intoleranz zeigt sich bei den aus seiner Sicht schmutzigen, ungepflegten und unorganisierten Menschen mit schwachem Ordnungsmotiv.¹⁷¹

Generell kann man für einen Kundendienst wie auch für das private Leben festhalten, dass wer gleiches Recht von anderen Personen einfordert, auch den anderen Personen gleiches Recht zubilligen muss. Das einzige Verhalten, das Intoleranz berechtigt, ist die Intoleranz selbst.¹⁷²

5.2 Stress und Überlastung

In einer Zeit, in der alles immer dringlicher und kurzlebiger wird, leiden viele Mitarbeiter unter der Belastung durch Stress. Von Stress spricht man, wenn der Körper auf eine an ihn gestellte Anforderung unspezifisch reagiert. Nicht nur Hitze und Wärme können im Körper Alarmreaktionen hervorrufen, sondern auch sogenannte Stressoren. Diese Stressoren lassen sich in drei Untergruppen einteilen. Die psychischen Stressoren beinhalten unangenehme Erscheinungen wie Reizüberflutungen, Hunger oder Temperaturschwankungen. Die psychischen Stressoren umfassen Überforderungen, Versagensängste, Kontrollverlust oder Zeitmangel. Konflikte, Verlust und Mobbing bilden als sogenannte soziale Stressoren die dritte Gruppe. Die Aktivierungsreaktion des Organismus auf diese Stressoren wird als Stress bezeichnet. Stress wird immer als externer Einfluss verkannt. Der externe Einfluss stößt diese Reaktion natürlich an, der Auslöser für Stress ist dann aber die innere Bewertung der eigenen Ressourcen beziehungsweise Belastbarkeitsgrenze.¹⁷³

Der menschliche Körper hat sich von den grundlegenden Instinkten in den letzten tausenden Jahren nicht gravierend verändert. Schon damals hat der Körper auf Stresssituationen mit Flucht oder Angriff reagiert. Stresshormone mobilisieren Zucker- und Fettreserven, erhöhen den Blutdruck sowie die Pulsfrequenz und beschleunigen die Atmung. Im Gegenzug werden die Aufmerksamkeit,

¹⁷⁰ Vgl. Reiss, S. 47 f.

¹⁷¹ Vgl. Reiss, S. 256.

¹⁷² Vgl. Fuhrmann, S. 49.

¹⁷³ Vgl. Litzcke/Schuh, S. 6.

die Konzentration, die Sexualfunktion, die Verdauung und die Immunabwehr heruntergefahren. Der Körper stößt einen Mobilisierungsprozess an, der jedoch aufgrund des Bewegungsmangels im Büro nicht verarbeitet werden kann. Eine Vielzahl von körperlichen und psychischen Symptomen kann bei längerem Andauern zu ernsthaften gesundheitlichen Schäden führen.¹⁷⁴ In der modernen Arbeitswelt ist Stress sicher einer der größten Gesundheitsrisiken. Studien belegen Zahlen, nach denen jede dritte Frau und jeder fünfte Mann wegen einer psychischen Erkrankung frühzeitig in Pension geht. Seit Mitte der 90er Jahre verdoppelten sich die Krankenstandstage aufgrund des Psycho-Drucks. Durchschnittlich fallen Betroffene wegen der seelischen Erkrankung zirka 37 Arbeitstage pro Jahr aus. Die Zahlen sind definitiv alarmierend.¹⁷⁵

Bei Stress muss man aber zwei unterschiedliche Arten unterscheiden. Einerseits gibt es den sogenannten Eustress, der positiv wirkt und den Arbeitsablauf mitsamt den anstehenden Arbeiten beschleunigt. Auf der anderen Seite gibt es den negativen Dysstress. Dieser macht Menschen zu gereizten, leicht erregten Personen und kann den Arbeitsablauf nicht wirklich optimieren.¹⁷⁶

Eustress ist also die positive Stressart und kann angenehme, positive Gefühle von leichter Zufriedenheit, intensive Freude und sogar Ekstase hervorrufen. Sie kostet zwar auch Energie, ist aber aufgrund ihrer Wirkung lebensnotwendig für den menschlichen Körper. Ein gutes Stressmanagement reduziert also nicht nur den negativen Stress, sondern verursacht auch bewusst Eustress. Den Eustress kann man in mehreren Bereichen erlangen.¹⁷⁷ Zum Beispiel nimmt sich ein beruflich gestresster Mensch keine Zeit mehr für seine Hobbys. Aufgrund des Freudegefühls würden aber beispielsweise sportliche Aktivitäten einen positiven Eustress auslösen. Es ist einfach sehr wichtig, auch unter Zeitdruck die Freude am Leben aktiv zu suchen. Dadurch kann ein positiver Stress und somit Freude und Spaß gefördert werden.

Aber auch die positive Art von Stress kann sehr schnell in den negativen Bereich abwandern. Sogenannte Stressverstärker können den unbedenklichen Stress derart verschärfen, dass man ins Schleudern kommt. Die Verdrängung oder Verleugnung von starken Gefühlen wie Aggression oder Wut kann genauso wie das Vernachlässigen von Bedürfnissen als Stressverstärker wirken.¹⁷⁸ Eine offene, direkte Lebensweise kann zum Ausleben der positiven Stressgefühle förderlich sein. Ärgernisse sollten prompt dargelegt und geklärt werden, um die positive Wirkung von Eustress auch wirklich annehmen zu können.

¹⁷⁴ Vgl. Kypta, S. 42.

¹⁷⁵ Vgl. Weissenböck (2011b).

¹⁷⁶ Vgl. Kypta, S. 41.

¹⁷⁷ Vgl. Birkenbihl, S. 104.

¹⁷⁸ Vgl. Kypta, S. 45.

Im modernen Berufsleben verstärken sich die Bedingungen zur Entwicklung von Dysstress. Globalisierung und Flexibilisierung steigern den Konkurrenzkampf und fördern die soziale Unsicherheit beziehungsweise reduzieren das Zugehörigkeitsgefühl. Unter diesen Umständen wird häufig die Befriedigung und die Zielerreichung blockiert oder gehemmt. Negative Gefühle wie Hoffnungslosigkeit und Angst sind die Folge. Grundsätzlich gilt die Regel, je ausgeprägter die Belastung ist und je geringer die entsprechenden Ressourcen, desto ausgeprägter ist der Dysstress. Auswirkungen auf körperliche Funktionen und organische Strukturen können die Folge sein. Die schädigende Wirkung vom negativen Stress wird durch drei Komponenten abgelesen. Die Intensität des Leidens, die Dauer des immer wiederkehrenden Leidens und der Grad der Abwesenheit des Dysstress sind für die Auswirkungen ausschlaggebend.¹⁷⁹ Bei einer schwachen Intensität kann zwar kurzfristig noch darüber hinweggesehen werden, sobald sich aber die Dauer über ein gewisses Maß verlängert, sollte eine Handlung folgen. Hierbei besteht oftmals die Gefahr, dass störende Probleme aufgrund der niedrigen Leidensintensität nicht angesprochen werden. Bei häufiger Wiederkehr des Problems wird aber ein vielleicht sogar unbedeutender Vorfall die Eskalation auslösen. Wird lange Zeit nichts gegen den Stress unternommen, folgt Ermüdung und Erschöpfung.¹⁸⁰ Die Leistungsfähigkeit reduziert sich und ein gefährlicher Kreislauf beginnt. Je weniger Leistung, desto mehr Überlastung, welche dann wiederum den Stressfaktor erhöht. Wiederholt sich dieser Kreislauf über längere Zeit, besteht die Gefahr, dass sogar eine Reduktion der Belastung die Situation nicht verbessern kann.

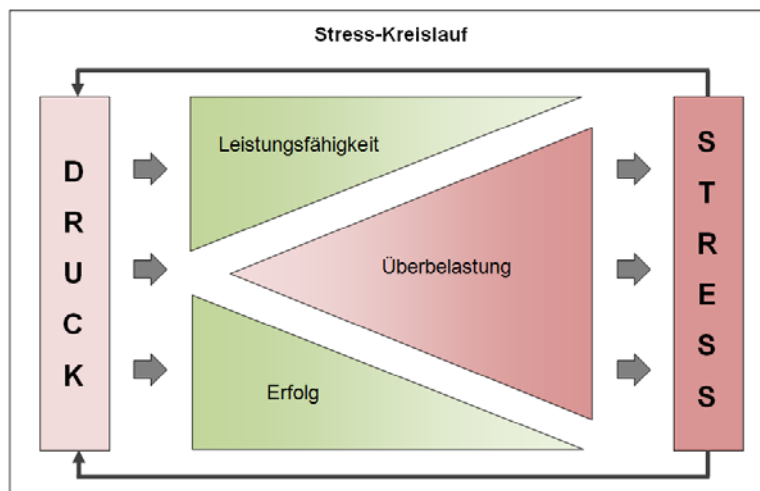


Abb.8: Stress-Kreislauf.¹⁸¹

Hat man bereits chronischen Stress, so sind mit Sicherheit physische und psychische Folgen zu erwarten. Dass davon auch das private Umfeld essentiell beeinflusst werden kann, muss sicherlich nicht extra angeführt werden. Es ist leider kein Einzelfall, dass die langfristige Überbelastung zu

¹⁷⁹ Vgl. Grossarth-Maticek, S. 61 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Kypta, S. 45.

¹⁸¹ Eigene Abbildung.

Problemen mit Alkohol, zum beruflichen Absturz, sowie zum Zusammenbruch des Familienumfeldes führen kann.

5.2.1 Burnout

Burnout ist ein Begriff ohne eine einheitliche wissenschaftliche Definition. In der Alltagssprache wird dieser Begriff im beruflichen Kontext verwendet und soll ein „Ausbrennen“ der betroffenen Person beschreiben. Auch wenn der Begriff Burnout ein sozialpsychologischer Begriff von hoher gesellschaftlicher Praxisrelevanz ist, gibt es dazu keine eindeutige klinische Diagnose. Die Weltgesundheitsorganisation ordnet Burnout in die Gruppe der „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ ein und umschreibt den Begriff mit einem „Ausgebranntsein“ und einem „Zustand der totalen Erschöpfung“.¹⁸² Die mit Sicherheit vorhandene Berührungsangst der Ärzte lassen den medizinischen Befund teilweise in die Diagnose Depression ausweichen.¹⁸³ Als Kernsymptome treten bei einem Burnout häufig eine emotionale Erschöpfung, eine Depersonalisation und eine Leistungsunzufriedenheit auf. Ergänzend muss dazu angeführt werden, dass in der Literatur dutzende weitere Symptome angeführt werden. Schon alleine dieser Aspekt zeigt die Schwierigkeit, dieses Syndrom genau einzugrenzen.¹⁸⁴

Nicht der Begriff selbst, jedoch dessen Vorkommen wurde schon sehr früh unter einem anderen Namen niedergeschrieben. Im Alten Testament zum Beispiel wurde das Burnout-Syndrom bereits bei Moses während seiner Wanderung nach Kanaan erwähnt. Nach einem Tag unablässigen Rechtssprechens wirkte dieser etwas angegriffen, worauf ihn sein Schwiegervater zur Selbstschonung ermahnte. Moses konnte zwar den darauf folgenden Rat zu mehr Delegation beherzigen und sein Problem lösen, jedoch sind in weiterer Folge noch mehr Probleme dazu gekommen. Auch die guten Ratschläge seines Schwiegervaters konnten den Prozess des Ausbrennens schlussendlich nicht beeinflussen. Moses wirft daraufhin das Handtuch und richtet sich flehend zu Gott. Wenn man die Darstellungen des Alten Testaments mit der heutigen Berufswelt vergleicht, sind eindeutige Parallelen zu erkennen. So mancher Politiker, Manager oder Arbeiter wird sich beim Lesen dieser Zeilen der Bibel an seine eigenen Erfahrungen erinnern.¹⁸⁵

Frei übersetzt spricht man beim Burnout von der Erschöpfung beziehungsweise von der Überschreitung der Belastbarkeit.¹⁸⁶ Es ist nicht von Bedeutung in welchen Betrieben, in welcher Sparte, oder in welchen Ländern man tätig ist. In einer Zeit, in der Belastbarkeit und Flexibilität Grundvoraussetzung für den Erfolg geworden sind, ist Burnout ein akutes Thema. Der Erfolg ist hierbei

¹⁸² Zitat: ICD-10-WHO, Version 2011.

¹⁸³ Vgl. Hedderich, S. 10.

¹⁸⁴ Vgl. Burisch, S. 16.

¹⁸⁵ Vgl. Burisch, S. 4.

¹⁸⁶ Vgl. Kypta, S. 26.

wohlgemerkt kein Synonym für den beruflichen Aufstieg oder die Selbstverwirklichung. Der Begriff Erfolg beschreibt in diesem Kontext das berufliche Überleben. Trotz aller Arbeitsgesetze stellen unbezahlte Überstunden und arbeitsintensive Wochenenden keine Ausnahme dar. Die quantitativen Anforderungen wachsen zusätzlich zu den steigenden Qualitätsansprüchen. Diese Ausgangssituation in Verbindung mit der Tatsache, dass Burnout ein absolutes Tabuthema ist, macht die Angelegenheit zwar sehr interessant, aber auch dementsprechend schwierig.

Die wichtigste Frage bezugnehmend auf das Burnout ist die Frage der Prävention und Intervention. Die Literatur beinhaltet einen mittlerweile unüberschaubaren Fundus an Ratgebern. Allerdings steht die Zahl der systematischen Wirksamkeitsstudien dazu in keiner Relation. Eine allgemeine Empfehlung zur Prävention oder Intervention von Burnout ist daher nicht möglich. Lediglich Zielrichtungen können derzeit eindeutig beschrieben werden.

Um einem Burnout entgegenwirken zu können, muss das Symptom einmal festgestellt werden. Vorbeugend kann hierzu zum Beispiel ein Selbsttest herangezogen werden. Die amerikanischen Psychologen Christina Maslach und Susan E. Jackson haben dafür das sogenannte „Maslach Burnout Inventory“ entwickelt. Das qualitative Maß der Burnout-Gefährdung wird anhand von 22 Fragen abgelesen. Die Fragen sind in die drei bereits erwähnten Kernsymptome gruppiert. Um die Gefährdung deutlich zu machen, werden die „Ja-Antworten“ von der emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation und die „Nein-Antworten“ von der eigenen Leistungseinschätzung summiert.¹⁸⁷

Eine Interventionsmöglichkeit stellt die Information durch Seminaren oder Workshops dar. Bei diesen Workshops wird der Ablauf auf zwei Säulen aufgebaut. Einerseits steht die Bewusstmachung von arbeitsbezogenen Problemen und Bewältigungsmaßnahmen im Vordergrund, andererseits wird auf die Methoden der Selbstbeobachtung, des Stressmanagements und der Entspannung fokussiert. Verfahren verschiedener Ebenen sollen also verknüpft werden, um das individuelle Stresserleben zu reduzieren.¹⁸⁸

Eine andere Möglichkeit der Prävention und Intervention ist die Zielanalyse. Ein wichtiger Schritt für eine Burnout-Prophylaxe ist die Klärung, welche Vorstellungen man für das eigene Leben hat. Diese Klärung gliedert sich in mehrere Grundbereiche. Ziele sollen energetisiert werden. Das bedeutet einfach nur, dass das gesetzte Ziel ein warmes Bauchgefühl auslösen beziehungsweise sich einfach lohnen soll. Zusätzlich steigern Ziele die Wachsamkeit. Wenn man etwas erreichen möchte, so erhöht sich automatisch der Aufmerksamkeitswert und die Chance der Realisierung wächst. Ziele schaffen aber auch einen Maßstab. Das Erreichen von Zwischenzielen kann motivieren.

¹⁸⁷ Vgl. Kypka, S. 46 f.

¹⁸⁸ Vgl. Hedderich, 67 f.

Durch diese Motivation gerät man in Aktion und nimmt das eigene Schicksal wieder in die Hand. Problematisch wird es dann, wenn sich Ziele im Wege stehen. Der Ehrgeiz und das Verlangen, von jedem sympathisch empfunden zu werden, ist ein Beispiel für einen solchen Zielkonflikt. Zu guter Letzt können Ziele noch in Vergessenheit geraten. Störeinflüsse, Querströmungen oder einfach Zeitmangel können einen hindern, die Ziele weiterhin zu verfolgen. Hierzu ist es möglich, mittels einem vordefinierten "Plan B" doch noch das Ziel zu erreichen.¹⁸⁹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Burnout eine schwer definierbare Krankheit ist, die den menschlichen Körper auslaugt. Für Mitarbeiter im Kundendienst gilt wie für alle potentiellen „Burnout-Kandidaten“ das Ziel, den für sich richtigen Ausgleich zu finden. Die Spannungen, die durch die Überlastung aufgebaut werden, müssen vom Körper in irgendeiner Art und Weise wieder abgebaut werden.

5.2.2 Stressbewältigung

Die Stressbewältigung kann in zwei Gruppen gegliedert werden. Die kurzfristige Erleichterung und die langfristige Stressbewältigung. Die kurzfristige Erleichterung setzt direkt an den Stressreaktionen an. Somit ist auch nur eine kurzfristige Verbesserung erreichbar. Wenn also schneller Erfolg erreicht werden soll oder wenn die Ursache für die Belastung gerade nicht zu beheben ist, sollte diese Art der Stressbewältigung eingesetzt werden. Das Ziel dabei ist, die Erregungsspitzen zu kappen, die Eskalation zu unterbrechen und die Erholung unverzüglich einzuleiten. Mittel dazu sind zum Beispiel die Wahrnehmungslenkung und die Entspannung. Belastende Gedanken werden durch neutrale oder positive Gedanken ersetzt. Der Körper wird in einen ruhenden, entspannten Zustand versetzt.¹⁹⁰

Da die kurzfristige Erleichterung das Problem jedoch nicht löst, sollte unbedingt eine langfristige Stressbewältigung in Angriff genommen werden. Anders als die kurzfristige Variante beeinflusst die langfristige Form nicht die Stressreaktionen, sondern die Stressursachen. Durch Entspannungstechniken, systematische Problemlösungen, Einstellungsänderungen und Belastungsausgleiche soll das wiederholte Auftreten der Stresssituation vermieden werden. Die stresserzeugende Einstellung sollte in der Art und Weise geändert werden, dass die negativen Emotionen einmal auf die Angemessenheit hin überprüft werden. Viele Ereignisse werden erst dann belastend, wenn sie individuell als unangenehm und ärgerlich bewertet werden. Perfektionismus ist wie das Streben nach unrealistischen Zielen ein potentieller Auslöser für Stress. Die Bedeutung von positiven Erlebnissen und Konsequenzen eigenen Verhaltens gilt als grundlegend für die physische und psychische Gesundheit. Um diesbezüglich einen Überblick zu erlangen, bieten sich Checklisten an.

¹⁸⁹ Vgl. Burisch, S. 262 f.

¹⁹⁰ Vgl. Wagner-Link, S. 91 ff.

Die Menge und Qualität der derzeitigen Freizeitaktivitäten werden aufgelistet und nach den zukünftigen Vorstellungen bewertet. Die interessantesten beziehungsweise beliebtesten Hobbys werden dann wieder aufgenommen und in den Alltag eingeplant.¹⁹¹ Wie bei allen Maßnahmen müssen die festgelegten Ziele konsequent umgesetzt werden, damit eine spürbare Wirkung tatsächlich eintreten kann.

Eine andere Methode der langfristigen Stressbewältigung ist die SORK-Methode. Einerseits ist diese Methode ein Werkzeug zur Verhaltensanalyse, andererseits deckt sie die notwendigen Veränderungen auf. Zuerst wird die Situation beobachtet und die Auswirkungen auf den Organismus analysiert. Sind Situation und Organismus bewertet, müssen Reaktionen gefunden und die Konsequenzen verdeutlicht werden.¹⁹²

Situation	Organismus	Reaktion	Konsequenzen
Stressoren müssen reduziert, ausgeschaltet oder vermieden werden.	Man muss sich verändern und eine langfristige Stressbewältigung betreiben.	Es gilt die Emotionen zu drosseln. Eine schnelle Erholung soll ermöglicht werden.	Entsprechend der einzelnen Veränderung folgen kurzfristige und langfristige Konsequenzen.

Abb.9: SORK-Methode.¹⁹³

Die Grundeinstellung eines Menschen ermöglicht eine weitere Maßnahme, um Stress zu bekämpfen. Erwartungen und Überzeugungen über den Ausgang von Ereignissen nehmen Einfluss auf das seelische und körperliche Wohlempfinden. In zahlreichen Studien konnte bereits ein durch den Optimismus ausgelöster, positiver Effekt beobachtet werden. Während Pessimisten zu Verleugnung und zu einem Vermeidungs- beziehungsweise Fluchtverhalten tendieren, verfolgen Optimisten eher eine aktive und problemlösende Strategie. Zusätzlich wird der Optimist mehr Unterstützung von seinem Umfeld erwarten können, als der pessimistische Mensch. Und gerade die soziale Unterstützung von der Familie oder den Freunden kann unterschiedliche Unterstützungsfunktionen erfüllen. Die soziale Hilfestellung kann dabei unter quantitativen und qualitativen Aspekten betrachtet werden. Die Häufigkeit und Dauer der Sozialkontakte ist hierbei als quantitativer Aspekt, die ausgelöste Zufriedenheit als qualitativer Aspekt zu sehen. Alltägliche Belastungen und kritische Lebensereignisse können leichter bewältigt werden, wenn die betroffene Person eine soziale Unterstützung hat. Überengagement und Verpflichtungsgefühle können jedoch auch eine zusätzliche Emotionalisierung darstellen und die Stressreaktionen verstärken.¹⁹⁴ Sollte die Stressbewältigung keinen Erfolg haben, sind in weiterer Folge schwere gesundheitliche Probleme wie beispielsweise Burnout zu erwarten.

¹⁹¹ Vgl. Vetter, S. 247 ff.

¹⁹² Vgl. Knigge, S. 19.

¹⁹³ Vgl. Knigge, S. 19.

¹⁹⁴ Vgl. Kaluza, S. 43.

6 Erfolgsmessung und Erfolgssteigerung

Viele Unternehmen setzen teure Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenserfolges um, ohne danach die Wirkung dieser Maßnahmen zu kontrollieren. Marketingmaßnahmen und Verkaufsförderaktionen werden mit Hilfe hoher Ausgaben geplant und durchgeführt. Eine Evaluierung wird jedoch nur selten durchgeführt. Neben der Rechtfertigung des Mehraufwandes sollte eine Erfolgsmessung die Maßnahmen auch optimieren. Eine gut strukturierte Erfolgsmessung ist also gleichzeitig ein Ansatz für die Erfolgssteigerung. Dazu muss aber auch bekannt sein, wo sich eigentlich der wesentliche Wert im Unternehmen befindet. Leider ist vielen Kundendienstmanagern das Humankapital nicht als entscheidende Erfolgsgröße bewusst. Der richtige Einsatz und die richtige Förderung des Personals sollten für die Verantwortlichen eines Kundendienstes eine Hauptaufgabe sein.

6.1 Das Humankapital

Der Mitarbeiter wird wieder mehr zum Schlüsselfaktor für Unternehmen und gewinnt auch immer mehr an Bedeutung bei Kunden, Investoren, Analysten und Controllern. An der Schwelle zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft entscheiden mehr denn je die immaterielle Produktionsfaktoren, ob Wettbewerbsvorteile errungen und Wertsteigerungen erzielt werden können. Grund für diesen ökonomischen Wandel sind die vernetzten und globalen Märkte, sowie die rasche Zunahme von Flexibilität, Mobilität, Innovation und Kreativität. Das Management des Humankapitals wird damit zur Kernaufgabe des erfolgreichen, unternehmerischen Handelns. Eine hohe Rendite der Investitionen in das Humankapital lässt sich nur erreichen, wenn sich die Mitarbeiter engagiert und wertschöpfend in den unternehmerischen Prozess einbringen. Erst wenn die Mitarbeiter herausragende Leistungen erzielen, ist das Humankapital aus ökonomischer Sicht für das Unternehmen besonders wertvoll.¹⁹⁵

Den Ursprung des Humankapitals schuf der Nobelpreisträger Gary Becker mit seinem Werk „Human Capital“. Diese Ansätze wurden zwar von zahlreichen Wissenschaftlern weiterentwickelt, aber es ist trotzdem ungewiss, ob sich diese Ansätze ohne Robert Kaplan und David Norton durchgesetzt hätten. Mit ihrer Balanced Scorecard machten sie das Messen von „intangible assets“, also von immateriellen Vermögensgegenständen, erst populär.¹⁹⁶ Das Humankapital besteht also aus immateriellen Gütern im Personalbereich, wie beispielsweise die Ausbildung, das Know-How und

¹⁹⁵ Vgl. Dürndorfer/Friederichs, S. 9 f.

¹⁹⁶ Vgl. Dürndorfer/Friederichs, S. 28.

die Kompetenz der Mitarbeiter, ein gutes Betriebsklima und eine Wissensdatenbank. Unterscheiden kann man hierbei noch zwischen einer Individual- und einer Unternehmensperspektive.¹⁹⁷

Aus der Individualperspektive betrachtet, besitzt das Humankapital nur eine begrenzte Einsatzdauer. Grund dafür ist der direkte und untrennbare Zusammenhang mit dem menschlichen Individuum. Schließlich setzt sich auch der Name Humankapital aus den Bestandteilen Human und Kapital zusammen. Das Kapital bezeichnet dabei das Wissen oder Können des Menschen. Es besitzt damit wie das Sachkapital Investitionsgutcharakter, da auch in das Humankapital investiert werden kann. Das individuelle Humankapital hat die Eigenschaft, dass es nur für ein Unternehmen am Arbeitsmarkt erhältlich beziehungsweise nutzbar ist. Es muss auch erst vom Individuum gegen Entgelt angeboten und produktiv eingesetzt werden.¹⁹⁸ Ohne Anreize und Motivation wird die gewünschte Produktivität jedoch nur äußerst selten erreicht werden. Der monetäre Anreiz und der innere Antrieb werden ohne entsprechende Steuerung vom Unternehmen nicht auf Dauer ausreichen.

Aus unternehmerischer Sicht handelt es sich beim Humankapital um einen wichtigen Vermögenswert des Unternehmens.¹⁹⁹ Gerade im Bereich des Kundendienstes ist es wahrscheinlich sogar der wichtigste Vermögenswert. Die Unternehmen müssen ihr Humankapital richtig einsetzen. Der Mitarbeiter soll nach seinen Stärken eingesetzt werden und die Leistung der Mitarbeiter sollte überwacht und bewertet werden. Eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Personalentwicklung kann durchaus wichtige Wettbewerbsvorteile erzielen. Das Humankapital muss dafür aber erst gemessen und anschließend optimiert werden.²⁰⁰

Die Humankapitaltheorie geht davon aus, dass Investitionen in das Humankapital die Produktivität und damit den erzielbaren Lohneinsatz erhöhen. Der Grad der Individualität und der Zeitpunkt können hier sehr variieren. Das menschliche Individuum kann durch diese Investitionen motiviert und besser an das Unternehmen gebunden werden. Die Produktivität kann dadurch bei gleichzeitiger Senkung der Fluktuationswahrscheinlichkeit gesteigert werden.²⁰¹ Der Kostenfaktor Mensch steht bei der Humankapitaltheorie einem immateriellen Wert gegenüber. Nicht unumstritten ist die Tatsache, dass hierbei der Mensch als Kapital gesehen wird. Wenn es aber dazu beiträgt, dass vielen Managern dadurch die Folgen eines unüberlegten Personalabbaus verdeutlicht werden, dann ist auch die „Versachlichung“ des Menschen durchaus vertretbar. Auch Managementansätze wie Diversity und Work-Life-Balance können die Leistungen für das Unternehmen erhöhen.

¹⁹⁷ Vgl. Schmeisser, S. 172 f.

¹⁹⁸ Vgl. Persch, S. 36 ff.

¹⁹⁹ Vgl. Schmeisser, S. 173.

²⁰⁰ Vgl. Boden, S. 323 f.

²⁰¹ Vgl. Becker, S. 257.

Zahlreiche Manager verschiedenster Unternehmungen behaupten, dass die Mitarbeiter eine entscheidende unternehmerische Ressource sind. Ob dafür aber der hohe Kostenfaktor oder der Leistungswert verantwortlich ist, erfährt man dabei nicht. In den meisten Fällen ist es wohl mehr ein Marketingspruch, als das Ergebnis eines geeigneten, gut durchdachten Konzeptes. Unter der Bezeichnung Humankapital wird ein Konzept diskutiert, welches auch einer methodischen Evaluierung unterliegen muss. Eine methodische Evaluierung sieht eine Kontrolle der Kosten, des Lern- und Anwendungserfolges und der Rentabilität vor. Da die Gefahr von Lernbarrieren laufend besteht, muss die Kontrolle in den unterschiedlichsten Phasen erfolgen. Solche Barrieren können interne und externe Transferblockaden oder Unstimmigkeiten zwischen Inhalt, Ziel und Methodik sein.²⁰²

Fit-Cost-Value-Methode

Die Fit-Cost-Value-Methode dient zur Ermittlung des Wertsteigerungspotentials von Personalprogrammen. Nach der Fit-Cost-Value-Methode lässt sich die Wertsteigerung des Humankapitals durch Aus- und Weiterbildungsprogramme und durch Personalprogramme mit investivem Charakter erreichen. Solche Personalprogramme sind zum Beispiel Vergütungs- und Sozialleistungsprogramme, Leistungsbeurteilungssysteme, Personalauswahlsysteme und Arbeitszeitsysteme. Die Fit-Cost-Value-Methode ist ein Mehr-Phasen-Modell der Prozessgestaltung, welches sich von der Ist-Analyse bis zur Implementierung neuer Programme erstreckt. Die Methode verlangt außerdem die Überprüfung, ob ein bestimmtes Personalprogramm den Wert des betrieblichen Humankapitals steigert, darauf neutral wirkt oder vernichtet. Dies soll durch eine mehrstufige Prüfung erfolgen, welche aus der Fit-Analyse, der Cost-Analyse und der Value-Analyse besteht.²⁰³

Mittels Fit-Analyse kann die Qualität der Personalprogramme beurteilt werden. Sie besteht aus der „Strategy“ Fit-Analyse, der „Best Practice“ Fit-Analyse und der „Market Practice“ Fit-Analyse. Die Fit-Analyse ist jedoch nur dann praktikabel, wenn Strategie und Branchenstandards bekannt sind. Ansonsten ist diese Analyse nicht oder nur in Teilen realisierbar. Bei der Cost-Analyse liegt die Herausforderung in der Erfassung aller direkt oder indirekt durch das Personalprogramm verursachten Kosten. Dazu zählen die unternehmensexternen Kosten für die Konzeptentwicklung, die Umsetzung und die Erfolgskontrolle genauso wie die unternehmensinternen Kosten für die Eigenleistungen des Unternehmens in den eben angeführten Projektphasen. Natürlich sollte man neben den aktuellen fixen und variablen Kosten sowie den anteiligen Gemeinkosten auch die Folgekosten nicht vergessen. Gerade die unternehmensinternen Kosten stellen die Analytiker vor eine größere Herausforderung. So kann die Cost-Analyse auch als unternehmensinterner Appell gesehen werden, der das Unternehmen zur projektbezogenen Kostenrechnung bringt. Die Value-Analyse wird

²⁰² Vgl. Albert, S. 168 f.

²⁰³ Vgl. Friedmann/Hatch/Walker, S. 70 ff.

den Kosten der Bruttonutzen des Personalprogramms gegenübergestellt. Mit Hilfe einer daraus resultierenden Matrix können dann die Realisierungsentscheidungen getroffen werden. Problematisch bei dieser Analyse ist das Risiko der Fehleinschätzung bei der Wirkung des Programmes.²⁰⁴

Die Fit-Cost-Value-Analyse ist heutzutage in vielen Unternehmen die gängige Praxis. Bei der Beantragung von Personalprojekten dient dort häufig die Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie als Entscheidungskriterium. Die Verbreitung der Balanced Scorecard, die in erster Linie auf nichtfinanzielle Größen als Treiber des finanziellen Ergebnisses aufsetzen soll,²⁰⁵ hat diesen Trend noch verstärkt. Vergleiche mit den Branchenbesten und dem Branchendurchschnitt erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Genehmigung und des Erfolges.²⁰⁶

Durch die steigende Wettbewerbsintensität müssen Unternehmen ständig nach Verbesserungspotentialen suchen. Die Erfolgsmessung der Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Thema, welches immer mehr an Bedeutung gewinnt. Kritiker wenden einen im Vergleich zum Nutzen zu hohen Aufwand ein und argumentieren auch mit der grundsätzlichen Problematik bei der Durchführung einer Erfolgsmessung.²⁰⁷ Zur Messung der Effektivität der Intervention auf der sogenannten Maßnahmenebene findet man in der Literatur in der Regel das Vier-Ebenen-Modell von Donald Kirckpatrick. Auf der ersten Ebene werden anhand von Fragebogen die Reaktionen auf die Zufriedenheit mit den Maßnahmen erhoben. Durch die Analyse von Kompetenz, Wissen, Fähigkeiten und auch Einstellungsänderungen soll der Lernerfolg verdeutlicht werden. Dazu werden meistens Fragebogen, Beobachtungen oder schriftliche Tests verwendet. Auch Gruppenwettbewerbe sind dafür gut geeignet. Die dritte Evaluationsstufe fokussiert auf das Verhalten. Mittels Fragebogen und Interviews wird das Ausmaß der Anwendung des Gelernten erfasst. Die Auswirkungen auf das Unternehmen werden auf der vierten Ebene analysiert. Der Vergleich von Geschäftszahlen kann dabei in Verbindung mit Interviews gute Ergebnisse bringen.²⁰⁸ Beim Fünf-Stufen-Evaluationsprozess wird den vier Ebenen von Kirckpatrick noch eine Stufe hinzugefügt. In dieser fünften Stufe wird der Return-On-Investment der Personalentwicklung hinzugefügt.²⁰⁹ Mit der Bewertung des Gewinns im Vergleich zum eingesetzten Kapital kann eine weitere Aussage des Erfolges der Maßnahmen im Zuge der Personalentwicklung ermittelt werden.

Das Konzept des Humankapitals ist Bestandteil der Gesamtunternehmenssteuerung, mit dem das Unternehmen aktiv seine Zukunft gestalten kann. Eine strategisch gezielte Beschaffung und Nut-

²⁰⁴ Vgl. Friedmann/Hatch/Walker, S. 70 ff.

²⁰⁵ Vgl. Stelling, S. 293.

²⁰⁶ Vgl. Ackermann, S. 88.

²⁰⁷ Vgl. Hofmann, S. 409.

²⁰⁸ Vgl. Kirckpatrick, S. 1 ff.

²⁰⁹ Vgl. Phillips/Schirmer, S. 27.

zung von Humankapital soll eine nachweisliche Steigerung des Geschäftserfolges mit sich bringen. Die Leistungskultur kann so auf die unternehmerischen Ziele ausgerichtet werden.

6.1.1 Diversity-Management

Menschen wandern und lassen sich nieder. Dieser Ablauf ist keine neue Erkenntnis, sondern ein wesentliches Element der Menschheitsgeschichte. Im Zusammenhang mit dem Unternehmen steht diese Aussage für die Vermischung von Arbeitskräften durch Marktöffnung und Globalisierung. Das Wort Diversity steht für die Vielfalt, die sich in der unterschiedlichsten Art und Weise ausdrücken kann. Diversitätsmerkmale können das Alter, das Geschlecht, die Herkunft, die Bildungsstufe, die Erfahrungen oder die kulturelle Werthaltung sein. Das Diversity-Management entstand Mitte der 80er Jahre im Hinblick auf ethnische Veränderungen des Personals und Antidiskriminierungsgesetze. Das Ziel ist eine varianten- und varietätenreiche Unternehmens- und Arbeitskultur. Das Diversity-Management ist eine Führungsaufgabe, welche die Unterschiedlichkeiten in einer Organisationseinheit als Wert anerkennen und die daraus entstehenden Potentiale nützen soll. Neben der Unterschiedlichkeit und Vielfalt beschäftigt sich das Diversity-Management mit Gemeinsamkeiten.²¹⁰

Diversity ist ein Bestandteil der Unternehmensführung, welcher die Unterschiedlichkeit und Heterogenität in der Organisation wahrnimmt, wertschätzt und positiv einsetzt.²¹¹ Eine wesentliche Grundhaltung ist dabei die individuelle Behandlung jedes Mitarbeiters und nicht die Gleichbehandlung der gesamten Organisationseinheit.²¹² Durch dieses Konzept wird eine Vermischung der Themen Gleichstellung, Antidiskriminierung und Work-Life-Balance möglich. Die Umsetzung muss aber nicht immer bewusst beziehungsweise sichtbar sein.²¹³

Die Vorteile des Diversity-Managements sind umfangreich. Wenn ein Unternehmen individuelle Eigenschaften und Fähigkeiten schätzt und fördert, dann wird die Attraktivität als Arbeitgeber stark ansteigen. Außerdem entwickeln heterogene Arbeitsgruppen viel mehr Kreativität und Innovationen, als dies homogene Gruppen schaffen. Diskriminierungen und Konflikte lassen sich durch Diversity-Management leichter vermeiden und die in Verhalten und Regeln flexiblere Vielfalt kann schneller auf Umweltveränderungen reagieren. Diversity-Management besteht aber nicht nur aus einer Zusammenstellung operativer Maßnahmen. Wichtig sind die Entwicklung einer neuen Grundhaltung und die Förderung einer entsprechenden Unternehmenskultur.²¹⁴

²¹⁰ Vgl. Gessler/Stübe, S. 37.

²¹¹ Vgl. Haselier/Thiel, S. 15.

²¹² Vgl. Franke, S. 23.

²¹³ Vgl. Döge, S. 8.

²¹⁴ Vgl. Sabel, S. 43.

6.1.2 Work-Life-Balance

Die Veränderung der Gesellschaft in eine Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft erhöht für die Unternehmen die Bedeutung der arbeitenden Menschen. Ihr Wissen sowie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sind ein wesentlicher Vermögensbestandteil geworden. Die Zeiten, in denen die Mitarbeiter als Produktions- und vor allem Kostenfaktor reduziert wurden, sollten endgültig vorbei sein. Die Stärkung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit muss sich im Mittelpunkt unternehmenspolitischer Zielsetzungen befinden.²¹⁵ Das Fundament jeglicher Maßnahmen der Work-Life-Balance sind flexible Arbeitszeitmodelle. Dazu zählen alle Modelle, die eine Verschiebung der Arbeitszeitlage, der Dauer und der Verteilung erlauben.²¹⁶

Die Work-Life-Balance beschäftigt sich mit der Gestaltung von Arbeits- und Freizeitphasen. Die Mitarbeiter sollten in die Meinungsbildung über die Arbeitszeitgestaltung mit einbezogen werden. Neben der Akzeptanz wird damit gleichzeitig Know-How verbreitet. Die Führungskraft muss die allgemeinen Strukturen der Work-Life-Balance auf die individuelle Situation jedes Mitarbeiters herunter brechen. Mitarbeiter, die ein Ungleichgewicht im Bereich der Work-Life-Balance aufweisen, müssen viel Kraft und Energie für sich selbst aufwenden. Diese Kraft und Energie fehlt solchen Mitarbeitern dann natürlich bei der betrieblichen Leistungserbringung.²¹⁷ Der einzelne Mitarbeiter muss davor geschützt werden, zu viel zu arbeiten und sich damit zu übernehmen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance könnten Telearbeit, Kinderbetreuung oder Jobsharing sein. Jegliche Vorgänge zur Mitarbeiterbindung sind ebenfalls empfehlenswerte Ansätze. So könnten beispielsweise Qualifizierungsangebote oder haushaltsnahe Dienstleistungen angeboten werden. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang die Gesundheitsförderung. Gesundheitstage mit einem umfangreichen Angebot an Vorträgen und Untersuchungen sind wie auch Sporttage heutzutage sehr gefragt.²¹⁸ Natürlich hat auch jeder individuelle Mitarbeiter eine andere Vorstellung von Work-Life-Balance. Gerade aus diesem Grund muss die zuständige Führungskraft ein Gefühl über die individuellen Bedürfnisse im Zusammenhang mit Work-Life Balance entwickeln.

²¹⁵ Vgl. Bechtel/Friedrich/Kerres, S. 212.

²¹⁶ Vgl. Vollmer, S. 21.

²¹⁷ Vgl. Bechtel/Friedrich/Kerres, S. 216.

²¹⁸ Vgl. Kruse, S. 37.

6.2 Balanced Scorecard für einen Kundendienst

Eine Balanced Scorecard misst und steigert nicht nur die Bedeutung der Mitarbeiter, sondern der gesamten Kundendienstaktivitäten. Mit Hilfe dieses Tools kann aber auch der Fokus verstärkt auf die Mitarbeiter gerichtet werden. Schließlich sind nicht nur die direkt auf die Mitarbeiter gerichteten Maßnahmen entscheidende Einflüsse auf deren Leistung. Die Ursachen-Wirkungs-Analyse kann sämtliche Zusammenhänge verdeutlichen und die Bedeutung der Mitarbeiter wie auch die Geschlossenheit des gesamten Systems hervorheben.

6.2.1 Entstehung und Grundlagen

Im Jahr 1992 veröffentlichten Robert S. Kaplan und David P. Norton erstmals einen Artikel über den Aufbau einer Balanced Scorecard. Nachdem die Begründer die Balanced Scorecard nach und nach bei einigen Unternehmen eingeführt hatten, veröffentlichten sie 1996 die Erfahrungen sowie ein umfangreiches Konzept in Ihrem Buch „Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action“. Das relativ einfache und schlüssige Grundprinzip erweckte Interesse und Begeisterung. Die seltene Verbindung zwischen theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit sorgte für eine bis heute erfolgreiche Existenz. Aus wissenschaftlicher Sicht wurden durch die Balanced Scorecard die Analyse der Erfolgsfaktoren und die Vermittlungsprozesse der Strategien angeregt. Unternehmer interessieren sich zusätzlich noch für die Verbindung zu Anreizsystemen und erhoffen sich eine Verbesserung des Steuerungssystems.²¹⁹ Schließlich wird ohne solcher durchdachten Steuerungsmittel das Umfeld für die Unternehmer immer unübersichtlicher.

Mit einer Balanced Scorecard ist es möglich, den Unternehmenserfolg gesamtheitlich zu analysieren, zu beschreiben und zu verbessern. Dabei werden strategische Zielsetzungen des Unternehmens in operative Zielvorgaben herunter gebrochen. Die Unternehmensstrategie wird damit in das operative Steuerungssystem überführt.²²⁰ Die Balanced Scorecard ist also nicht nur ein Reporting-tool, sondern vielmehr die Verbindung des strategischen Controllings mit der operativen Steuerung. Sie bezieht sämtliche Unternehmensbereiche ein und unterstützt den strategischen Führungsprozess eines Unternehmens.²²¹ Die Balanced Scorecard besticht durch ihre Ausgewogenheit und ihren Fokus auf den Umsetzungsprozess. Langfristige und kurzfristige Ziele werden genauso betrachtet wie monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen. Der Fokus liegt auf der internen und der externen Perspektive und auf den Prozessen, nicht aber auf den Instrumenten. Die Balanced Scorecard ist ein zentrales Kommunikationsmittel im strategischen Managementprozess,

²¹⁹ Vgl. Preißner, S. 12 f.

²²⁰ Vgl. Bernhard/Hoffschröer, S. 46 f.

²²¹ Vgl. Stelling, S. 293 f.

wodurch gleichzeitig die Managementprozesse der verschiedenen Unternehmensebenen miteinander verknüpft werden.²²²

Für den Kundendienst bedeutet eine Balanced Scorecard eine gewisse Transparenz. Die Leistungsfähigkeit wird dadurch monetär sichtbar und die Strategie kann kritischer betrachtet werden. Geplante Aktionen und notwendige Reaktionen können durch dieses System besser an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Außerdem werden eine systematische Herangehensweise bei Veränderungs- und Problemlösungsprozessen und eine verstärkte Kundenorientierung möglich.

6.2.2 Mission, Vision, Werte und Strategie

Im Zentrum der Balanced Scorecard steht die zielgerichtete Umsetzung der Unternehmensstrategie. Langfristige strategische Ziele werden mit Maßnahmen verknüpft und aktuelle Leistungen werden geplanten Vorstellungen gegenübergestellt.²²³ Für die Erstellung einer Balanced Scorecard ist zuerst die Festlegung der strategischen Grundausrichtung notwendig.

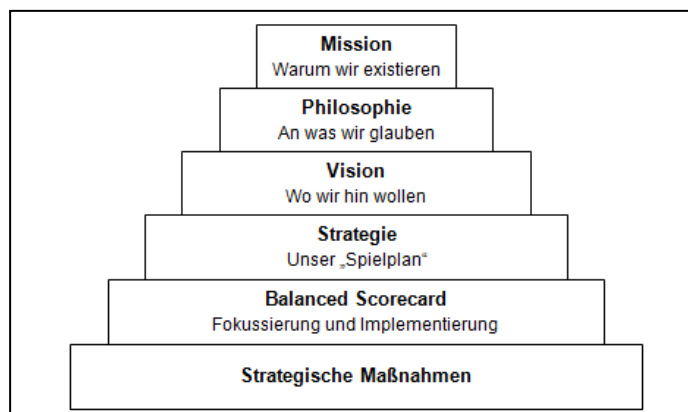


Abb.10: Aufbau von der Mission bis zur Umsetzung.²²⁴

Das Unternehmen muss eine Mission erarbeiten, die vereinfacht dargestellt die Existenzgründe umschreibt. Außerdem sind eine visionäre Vorstellung und Grundwerte notwendig, mit denen sich das Management auch tatsächlich identifiziert. Aus der daraus resultierenden Unternehmensstrategie werden dann Ziele abgeleitet. Die Kommunikation dieser Ziele ist ein

²²² Vgl. Pietsch/Memmler, S. 50.

²²³ Vgl. Pietsch/Memmler, S. 35.

²²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 67.

wesentlicher Schritt, damit die Mitarbeiter wieder ihre eigenen Unterziele ableiten können. Erst dann wird eine vollständige, unternehmensweite Strategieweise Ausrichtung möglich.²²⁵

Mission

Die Mission eines Unternehmens beschreibt, warum ein Unternehmen am Markt überhaupt existiert. Ist die Mission nicht eindeutig geklärt, so werden auch Visionen und Grundsätze nicht effizient umsetzbar sein.

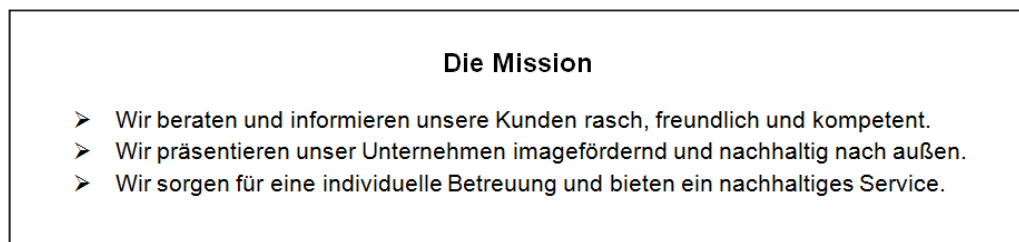


Abb.11: Die Mission eines Kundendienstes.²²⁶

Leitbild und Philosophie

Um die Balanced Scorecard erfolgreich umzusetzen, ist eine eindeutige Formulierung des eigenen Leitbildes notwendig. Durch das Leitbild wird die Identität des Unternehmens sichtbar, worauf sich dann wiederum die strategischen Ziele des Unternehmens ableiten. Das Leitbild steuert die eigene Strategie und kann durchaus positiv auf das Image des Unternehmens einwirken. Der Überbegriff Leitbild umfasst in der Regel die Unternehmensphilosophie, die Vision, die Mission und die Unternehmenswerte. Eine durchdachte Unternehmensphilosophie sollte die Normen für das Verhalten der handelnden Personen, die Werte und die Bekenntnisse des gesamten Unternehmens und die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur beinhalten.²²⁷ Eine Unternehmensphilosophie muss realistisch, klar und eindeutig formuliert sowie auch umsetzbar sein. Viele Unternehmen versuchen die Probleme des täglichen Arbeitsablaufes über die Philosophie zu verwischen. Eine plakativ am Haupteingang montierte Leitbildtafel gewährleistet jedoch nicht die Sicherstellung von Kundenorientierung und Qualitätssicherung.

Der Kunde ist häufig ein wesentlicher Schnittpunkt zur Unternehmensumwelt und meistens ein entscheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Im Dienstleistungsbereich reicht heutzutage die einfache Erledigung der Kundenanforderungen nicht mehr aus. Der Kunde möchte demnach nicht bedient, sondern überzeugt und begeistert werden. Aus diesem Grund sollte ein optimal

²²⁵ Vgl. Stelling, S. 294.

²²⁶ Eigene Abbildung.

²²⁷ Vgl. Bernhard/Hoffschröer, S. 210.

strukturierter Kundendienst neben der Unternehmensphilosophie auch eine eigene Kundendienstphilosophie aufstellen. Im Falle der Erstellung einer Balanced Scorecard für den Kundendienst ist eine solche spezifischere Philosophie ohnehin erforderlich. Nur damit kann eine optimale strategische Ausrichtung der Kundendienstaktivitäten erfolgen. Ein guter Kundendienst ist schließlich kein theoretischer Ansatz, sondern das Ergebnis der praktischen Umsetzung.

Ein wichtiger Schritt ist die interne wie auch externe Kommunikation der Kundendienstphilosophie. Kommunikation bedeutet in diesem Zusammenhang aber nicht nur die Weitergabe der Information über die Erstellung und die visuelle Darstellung der Inhalte. Eine Philosophie muss im Unternehmen von oben bis unten akzeptiert und gelebt werden. Das Ziel ist die Erschaffung einer Kultur, welche immer wieder die Begeisterungsfähigkeit erweckt, Lösungsorientierung schafft und in allen Bereichen die Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Tätigkeit vermittelt.²²⁸ Der Kunde soll die Unternehmensgrundsätze emotional wahrnehmen und nicht mit gut klingenden Standardfloskeln abgefertigt werden.

Bei der Erstellung einer Philosophie werden zuerst die Wünsche und Erwartungen der wichtigsten internen und externen Interessensgruppen reflektiert. Im Kundendienst sind diese Hauptakteure meistens die Kunden, die Mitarbeiter und das Management. Nur eine umfassende Betrachtung dieser Akteure ermöglicht eine vollständige und schlüssige Philosophie, welche eine Orientierung vorgibt und als Art Leitfaden für das Verhalten dient. Durch eine ansprechende Formulierung soll das unternehmerische Profil nach innen und nach außen geschärft werden. Die Philosophie soll die Mitarbeiter mitreißen und motivieren und das Wir-Gefühl stärken.²²⁹ Bei der Entwicklung einer Philosophie gibt es verschiedene Ansätze. Ein verständlicher Aufbau sollte wie ein nachvollziehbarer Schwerpunkt dabei aber nie fehlen.

Nach Festlegung der Hauptakteure muss sich der Kundendienst auf gewisse Werte beziehen, welche die Basis für jegliches Handeln darstellen sollen. Diese Werte können beispielsweise Begriffe wie Wertschätzung, Zufriedenheit, Freundlichkeit, Kompetenz und Verlässlichkeit sein. Am Beginn empfiehlt es sich, mit diesen Werten eine allgemeine Haltung zu beschreiben. Dieser Teil dient der Beantwortung der Frage, wie der Kundendienst grundsätzlich wahrgenommen werden möchte. Die darauffolgende Gliederung in die Hauptakteure dient der spezifischeren Beschreibung der jeweiligen Verhaltensgrundsätze. So ist im Kundenkapitel ein lösungsorientiertes Agieren anstatt einem problemfokussierten Reagieren festzuhalten. Anerkennung und Respekt gegenüber den Kunden sind in diesem Teil auch wesentliche Punkte. Auf jeden Fall ist hier der Umgang mit Beschwerden anzuführen. Schließlich sollte jedes Unternehmen, welches die Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens erkannt hat, Beschwerden nicht

²²⁸ Vgl. Jaworski/Zurlino, S. 43 f.

²²⁹ Vgl. Weinberger, S. 40.

als Problem sondern als Chance sehen. Das Beschwerdemanagement kann damit ein Kern der kundenorientierten Unternehmensstrategie werden.²³⁰

Der Umgang mit den Mitarbeitern und die Managementgrundsätze sind die internen Leitziele, die in einer Kundendienstphilosophie berücksichtigt werden müssen. Im Vordergrund der Mitarbeiterbeziehung stehen sicherlich die soziale Verantwortung und ein offener, ehrlicher und authentischer Umgang untereinander. Bei der Formulierung der Grundsätze des Kundendienstmanagements gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. Ein Beispiel ist die Umsetzung der Grundsätze wirksamer Führung von Fredmund Malik. Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler beschreibt seinen Ansatz als „Fundament der Professionalität von Management“ und als „Kern managerieller Wirksamkeit“.²³¹

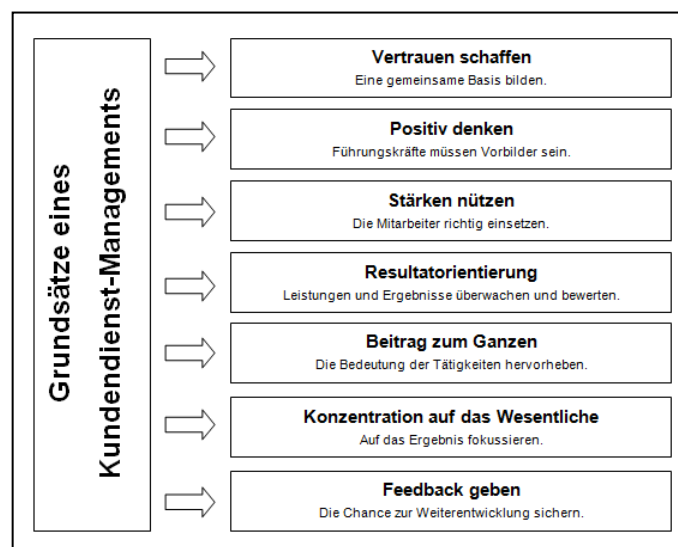


Abb.12: Grundsätze eines Kundendienst-Managements in Anlehnung an Malik.²³²

Er beschreibt mit seinen Grundsätzen Werte, die das Handeln von Menschen regulieren und auch ohne akademische Ausbildung klar verständlich und nachvollziehbar sind.²³³

Zusätzlich bietet sich noch ein Verweis auf die Qualitätssicherung im Kundendienst an. Ein integriertes Prozessmanagement, festgelegte Qualitätsrichtlinien und ein guter Mix aus aussagekräftigen Kennzahlen vermitteln den Eindruck, dass die Kundenphilosophie nicht nur Theorie ist, son-

²³⁰ Vgl. Stauss/Seidel, S. 23.

²³¹ Vgl. Malik, S. 77.

²³² Vgl. Malik, S. 84 ff.

²³³ Vgl. Malik, S. 77.

dern die Einhaltung auch praktisch überwacht wird. Erst dann ist die Kundendienstphilosophie²³⁴ vollständig und zielführend.

Vision

Bei der Erstellung einer Unternehmensvision kommt es zur Frage, was man schlussendlich für wen erreichen will. Im Kundendienst ist diese Frage recht einfach zu beantworten. Es gibt zwei Endkunden, die stark von der Performance des Kundendienstes abhängen. Einerseits der externe Kunde, welcher sich eine ordentliche Beratung und Betreuung wünscht und andererseits das Unternehmen, welches durch zufriedene Kunden das Unternehmensergebnis verbessern möchte. Der globale Wettbewerb erfordert in den gesättigten Märkten häufig eine Neuorientierung des Marketings vom Neukunden orientierten Transaktionsmarketing zum Stammkunden orientierten Beziehungsmarketing. Kunden müssen dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.²³⁵ Diese wichtigen Endkunden müssen sich in der Vision niederschlagen.

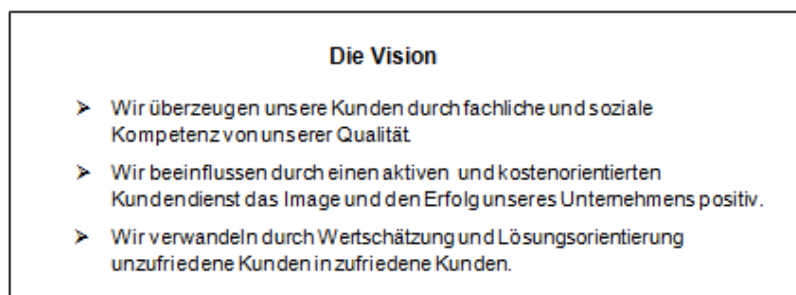


Abb.13: Die Vision eines Kundendienstes.²³⁶

Natürlich gibt es außer diesen Endkunden noch eine Vielzahl an Anspruchsgruppen, die starkes Interesse am Erfolg des Unternehmens haben. Diese Stakeholder werden dann im Zuge der Strategieableitung erfasst und finden dadurch die notwendige Berücksichtigung in der Balanced Scorecard.

Strategie

Die Strategie eines Unternehmens ist der Spielplan, an dem sich alle Personen, alle Prozesse, alle Abläufe und die gesamte Zielausrichtung orientieren sollen. Für die Entwicklung der Balanced Scorecard ist die Strategie der Ausgangspunkt jeglicher Kennzahlen und Maßnahmen. Das Ergebnis einer Balanced Scorecard soll ein durchgängiges und ausgewogenes Zielsystem sein, mit dem die

²³⁴ Die Philosophie eines Kundendienstes, siehe Anlagen - Teil 3.

²³⁵ Vgl. Meffert, S. 25 f.

²³⁶ Eigene Abbildung.

Strategie schrittweise auf messbare Einzelziele und in weiterer Folge auf einzelne Maßnahmen herunter gebrochen werden kann. Die grundsätzliche Vorgangsweise zur Erreichung der strategischen Ziele wird als Stoßrichtung bezeichnet.²³⁷

Der Entwicklungsprozess einer Strategie gliedert sich in vier Schritte. Die anfängliche Analyse geht zuerst in die Entwicklung und dann in die Umsetzung der Strategie über. Zum Schluss ist noch eine Kontrolle zu empfehlen. Die Entwicklung ist dabei aber kein linearer Prozess. Ändern sich die Rahmenbedingungen, muss die Strategie entsprechend angepasst werden.²³⁸ Im Zuge der Analyse muss die Ausgangssituation detailliert betrachtet werden. Dazu zählen die Erfassung der Stakeholder, die Beurteilung der Unternehmensumwelt und die Festlegung der Kernkompetenzen.

Stakeholder sind Interessensgruppen, die vom Handeln eines Unternehmens betroffen sind oder das Handeln eines Unternehmens beeinflussen. Diese Interessensgruppen können strategischer und nicht-strategischer Natur sein und ihre Interessen unterscheiden sich in Legitimität, Dringlichkeit und Einflussmöglichkeit. Stakeholder können vor allem aufgrund Ihres Einflusses auf die Nachhaltigkeit von Erfolgen sehr wichtig sein.²³⁹ Allerdings ist es nicht zielführend, alle Stakeholder in der Balanced Scorecard zu berücksichtigen. Es sollen diejenigen betrachtet werden, die zum Erfolg der Strategie beitragen.²⁴⁰ Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, bei der Aufstellung der Stakeholder auch die Erwartungen dieser festzuhalten. Damit kann leichter kontrolliert werden, ob der Stakeholder für die Balanced Scorecard überhaupt aufgenommen werden soll.

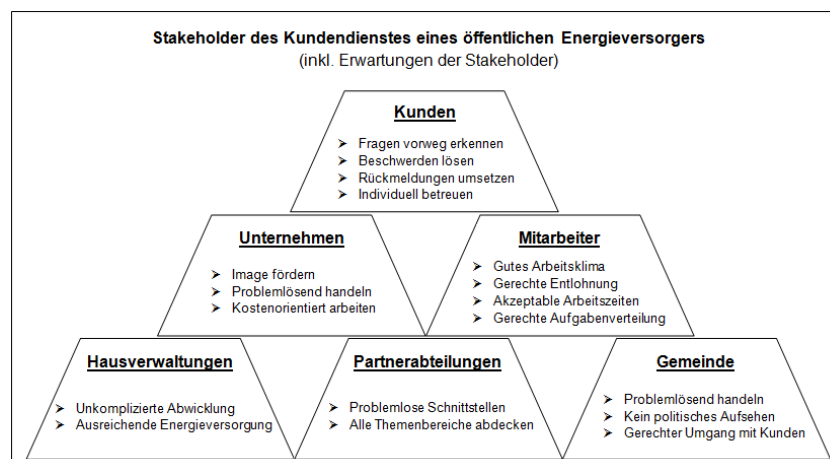


Abb.14: Die Stakeholder eines Kundendienstes.²⁴¹

²³⁷ Vgl. Heß, S. 103 f.

²³⁸ Vgl. Fueglistaller/Müller/Müller/Volery, S. 178.

²³⁹ Vgl. Oestreicher, S. 25.

²⁴⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 34.

²⁴¹ Eigene Abbildung.

Veränderungen der Unternehmensumwelt können ein Risiko, aber auch eine Chance sein. Die Unternehmensumwelt ist ein entscheidender Faktor für die Wirksamkeit der Strategie. Verändert sich beispielsweise plötzlich der finanzielle Spielrahmen aufgrund externer Einflüsse, so ist auch weniger Kapital für Investitionen und Qualitätssicherungsmaßnahmen vorhanden. Sofern die Strategie dabei nicht angepasst wird, kann der betroffene Bereich lediglich die Qualität senken oder die Durchlaufzeit erhöhen.

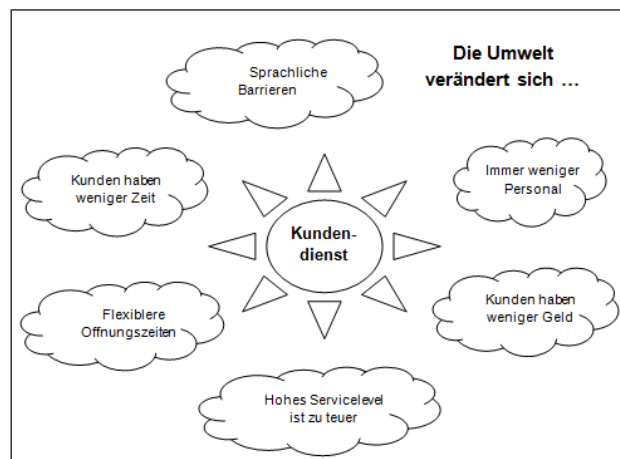


Abb.15: Die Umweltveränderungen eines Kundendienstes.²⁴²

Im Kundendienst sollte man jegliche Veränderungen der externen Kunden beobachten. Gerade in Zeiten von Wirtschaftskrisen und trotzdem ansteigenden Ansprüchen, hat der Kunde weniger Zeit und weniger Geld. In diesem neuen Umfeld sollte sich auch die Kundenbetreuung dementsprechend anpassen. Im Fokus stehen dabei beispielsweise die Bearbeitungszeit oder Zahlungsvereinbarungen, die plötzlich zur notwendigen Kundenbindungsmaßnahme werden.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie ist eine Definition der strategischen Ressourcenvorteile, also der Kernkompetenzen erforderlich. Diese Kernkompetenzen sollen entwickelt und für den Erfolg genutzt werden. Sie bestimmen das Ausmaß der eigenen Leistungserstellung und die Position, die in einem Markt eingenommen werden kann. Welche Kernkompetenzen benötigt werden, hängt grundsätzlich von den Bedürfnissen am Markt und dem damit realisierbaren Kundenwert ab. Kernkompetenzen müssen über eine lange Zeit durch organisationales Lernen erworben werden und können nicht kurzfristig transferiert werden. Sie enthalten Wissen, Technologien und Prozesse.²⁴³

²⁴² Eigene Abbildung.

²⁴³ Vgl. Bieger, S. 99.



Abb.16: Die Kernkompetenzen eines Kundendienstes.²⁴⁴

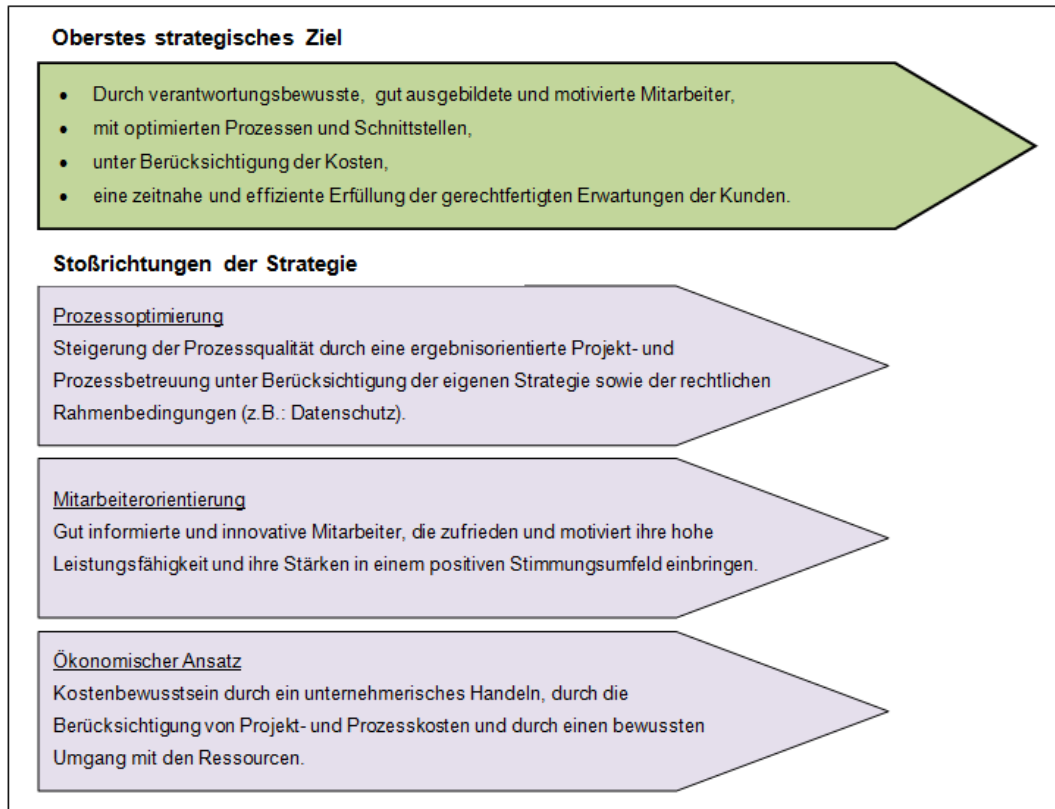
Fachwissen, Qualität und Effektivität sind Tugenden, die ein Kundendienst auf alle Fälle als Kernkompetenzen vorweisen sollte. Derjenige, der seine Kunden am schnellsten, freundlichsten und kompetentesten betreut, hat sicherlich einen Konkurrenzvorteil.

Sind die Basisdaten erhoben, kann die Strategie formuliert werden. Die Semantik der Strategie hat sich vom militärischen Strategiebegriff über die Spieltheorie zum heutigen Verständnis in der Managementlehre entwickelt. Das klassische Strategieverständnis bezeichnet ein geplantes Maßbündel zur Erreichung von Unternehmenszielen. Strategien sind also zumindest zum Teil das Ergebnis formaler Planung. Eine Strategie beschreibt den Weg zum Erreichen von Unternehmenszielen. Die Strategie ist dabei allerdings nicht das Ziel, sondern es besteht lediglich ein Zusammenhang zwischen Strategie und Unternehmensziele.²⁴⁵ Strategien führen erst dann zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn sie schneller, konsequenter, flächendeckender und nachhaltiger realisiert werden, als es die Konkurrenz schafft. Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie beinhaltet die Perfektion der Gestaltung durch eine laufende Weiterentwicklung und die Beschleunigung des Ablaufes durch eine vertrauensvolle Delegation. Jeder einzelne Mitarbeiter muss seine Zielrichtung erkennen und die Strategie muss sowohl in die Breite, wie auch in die Tiefe eines Unternehmens ausgedehnt werden.²⁴⁶ Im Kundendienst ist natürlich der Fokus vorrangig auf die Zufriedenheit des Kunden zu legen.

²⁴⁴ Eigene Abbildung.

²⁴⁵ Vgl. Huber, S. 29 f.

²⁴⁶ Vgl. Anwander, S. 9 ff.

Abb.17: Die Strategie eines Kundendienstes.²⁴⁷

Eine langfristige Ausrichtung der Strategie ist dann möglich, wenn ein Unternehmen seine wichtigsten Einflüsse kennt. Durch die detaillierte Vorarbeit bei der Ermittlung von Kernkompetenzen, Umwelteinflüssen und Stakeholder ist eine zielgerichtete Strategie erst möglich. Für den Kundendienst kann ein eindeutiges Resultat aus den Vorarbeiten gezogen werden. Mitarbeiter und Prozesse müssen so eingesetzt werden, um den Kunden in verschiedenen Blickrichtungen flexibel und kompetent zu betreuen. Dabei darf aber nicht der Aspekt der Kostenorientierung vergessen werden. Schließlich spielt dieser Aspekt bei der Umweltveränderung genauso eine Rolle, wie bei den Erwartungen des Unternehmens.

6.2.3 Entwicklung einer Balanced Scorecard für einen Kundendienst

Den Kern einer Balanced Scorecard bildet die Unternehmensstrategie. Um diesen Kern werden die einzelnen Messgrößen zur Systematisierung in Dimensionen beziehungsweise Perspektiven eingeordnet. Die klassische Balanced Scorecard besteht aus vier Perspektiven. Diese Perspektiven sind die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Innovations-

²⁴⁷ Eigene Abbildung.

perspektive.²⁴⁸ Die Perspektivenbildung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung des Unternehmens aus unterschiedlichen Blickwinkeln und die Offenlegung und Systematisierung der Ursachen-Wirkungs-Beziehung zwischen den Messgrößen. Der Aufbau der unterschiedlichen Perspektiven ist identisch und besteht aus den strategischen Zielen, den Kennzahlen und den Maßnahmen.²⁴⁹

Finanzperspektive

Die finanzielle Perspektive ist für viele Unternehmen die wichtigste Dimension der Balanced Scorecard. Dieser Umstand führt nur leider auch teilweise zu dem Fehler, dass nur diese Perspektive berücksichtigt wird. Die Finanzperspektive ermöglicht die Einsicht, ob die Maßnahmen auch wirklich finanzielle Verbesserungen erwirken. Im Rahmen der Finanzperspektive wird vom magischen Dreieck der Finanzen gesprochen. Dieses Dreieck besteht aus der Liquidität, der Stabilität und der Rentabilität.²⁵⁰ Die Auswahl der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ist von der Unternehmensstrategie abhängig. Vorwiegend werden strategisch hoch gewichtete Finanzkennzahlen aufgenommen.²⁵¹ Der Fokus liegt bei der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes mit dem Ziel, einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Die Finanzperspektive ist keine vergangenheitsorientierte Dimension, sondern beschäftigt sich mit zukunftsorientierten Zielvorgaben.²⁵²

Kundenperspektive

Nur Kunden, die Produkte kaufen beziehungsweise Dienstleistungen in Anspruch nehmen, bringen finanzielle Mittel ins Unternehmen.²⁵³ Das Unternehmen soll dadurch auf dem Markt konkurrenzfähig bleiben respektive werden. Kundenzufriedenheit und Kundentreue sind wichtige Kriterien in dieser Dimension.²⁵⁴ Kernkennzahlen sind zum Beispiel der Marktanteil, die Kundenzufriedenheit und die Kundentreue. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von Beschwerden und die Nachhaltigkeit dieser Beschwerden sind individuelle Kennzahlen, welche die Zielerreichung messbar machen.²⁵⁵ Die Maßnahmen müssen sich immer aktiv an den Vorstellungen des Kunden orientieren. Um im Markt einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, müssen Zeit, Qualität, Preis und Service ständig überwacht und gegebenenfalls optimiert werden.²⁵⁶

²⁴⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8 f.

²⁴⁹ Vgl. Pietsch/Memmler, S. 38 f.

²⁵⁰ Vgl. Stelling, S. 294.

²⁵¹ Vgl. Pietsch/Memmler, S. 39.

²⁵² Vgl. Jäger, S. 51.

²⁵³ Vgl. Pietsch/Memmler, S. 39.

²⁵⁴ Vgl. Stelling, S. 295.

²⁵⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 66.

²⁵⁶ Vgl. Jäger, S. 52.

Perspektive der internen Geschäftsprozesse

Diese Perspektive identifiziert Unternehmensprozesse, die für die Zielerreichung erfolgskritisch sind. Der Fokus liegt hierbei nicht nur auf Prozessverbesserungen, sondern auch auf ihre strategische Zielausrichtung.²⁵⁷ Diese Perspektive beschäftigt sich mit der Frage, wie Prozesse gestaltet werden müssen, damit die gerechtfertigten Kundenwünsche erfüllt werden können. Der Prozess selbst soll Produkte und Dienstleistungen schaffen, die vom Kunden gefordert werden. Diese Produkte und Dienstleistungen werden dann dem Kunden verkauft.²⁵⁸ Kennzahlen über die Prozessqualität und über die Durchlaufzeiten von Prozessen sind wichtige Parameter zur Bewertung dieser Prozesse.²⁵⁹ Die Prozessperspektive unterstützt die Zielumsetzung der Finanzperspektive und der Kundenperspektive. Die Geschäftsprozesse werden so angepasst, dass die Kundenzufriedenheit erhöht und die Erwartungen des Unternehmens erfüllt werden.²⁶⁰

Innovationsperspektive

Die Innovationsperspektive entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation. Mit Hilfe dieser Perspektive sollen die Ziele der restlichen Perspektiven identifiziert werden, die das Unternehmen für einen Erfolg erreichen muss. Diese Perspektive schafft die zur Erreichung der hohen Ziele der restlichen Perspektiven notwendige Infrastruktur.²⁶¹ Die Innovations- oder auch Lern- und Entwicklungsperspektive sichert die für die Zielerreichung der anderen Perspektiven notwendige Umgebung. Diese Umgebung beziehungsweise Infrastruktur eines Unternehmens wird durch die drei Faktoren Mitarbeiter, Prozesse und Systeme gestaltet.²⁶² Ziele für diese Perspektive können zum Beispiel die Förderung strategischer Fähigkeiten, die Bereitstellung strategischer Informationen oder die Anpassung der persönlichen Ziele sein.²⁶³

Perspektiven für den Kundendienst

Der ursprüngliche Ansatz der vier Perspektiven kann jedoch bei Bedarf auch angepasst werden. Für einen Kundendienst ist eine Anpassung auf jeden Fall sinnvoll. Die Kundenzufriedenheit ist im Kundendienst das oberste Ziel und gilt heutzutage häufig als Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Im Gegensatz dazu ist der Kundendienst meist nicht so von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen getrieben, wie es etwa der Vertriebsbereich ist. Aus diesem Grund wird bei der Balanced Scorecard eines Kundendienstes die Perspektive Kundenorientierung zur Hauptperspektive. Die Bedeutung der Kundenorientierung wird schon alleine durch die Unternehmensstrategie deutlich. Die

²⁵⁷ Vgl. Pietsch/Memmler, S. 41.

²⁵⁸ Vgl. Stelling, S. 295.

²⁵⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 118.

²⁶⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 89.

²⁶¹ Vgl. Stelling, S. 295.

²⁶² Vgl. Pietsch/Memmler, S. 41.

²⁶³ Vgl. Klaus/Dörnemann/Knust, S. 376.

anderen Perspektiven stehen über die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen in Verbindung mit der Kundenperspektive. Die Hauptperspektive des Kundendienstes hat also eine Doppelrolle. Sie definiert die von der Strategie erwarteten Leistungen bezugnehmend auf den Kunden und stellt das Ziel für die übrigen Perspektiven der Balanced Scorecard dar.²⁶⁴



Abb.18: Die Perspektiven eines Kundendienstes.²⁶⁵

Eine weitere Anpassung ist die Aufnahme einer eigenen Mitarbeiterperspektive. Der einzelne Mitarbeiter ist im Kundendienst ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und deshalb auch gründlich zu beurteilen und zu fördern. Mitarbeiter müssen qualifiziert und motiviert werden, um eine zusätzliche Wertschöpfung zu realisieren. Schließlich wird das übergeordnete Ziel der Kundenorientierung über die Mitarbeiter erreicht. Mitarbeiterinvestitionen sind grundsätzlich nur schwer zu bewerten und kaum zu messen. Ein wichtiger Faktor ist die Mitarbeiterzufriedenheit, welche die Mitarbeitertreue und die Mitarbeiterproduktivität beeinflusst. Zufriedenheit und Treue können durch Befragungen, Fluktuationsbewertungen und Analysen von Fehlzeiten gemessen werden. Die Messung der Produktivität kann anhand von Outputmessungen erfolgen.²⁶⁶

Strategische Ziele

Nach der Festlegung der Perspektiven müssen strategische Ziele für diese Perspektiven abgeleitet werden. Die Ziele müssen im direkten Zusammenhang mit der Philosophie und der Strategie des Unternehmens stehen. Außerdem sind strategische Ziele zu operationalisieren und der Grad der

²⁶⁴ Vgl. Stelling, S. 294.

²⁶⁵ Eigene Abbildung.

²⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 124 ff.

Zielerreichung muss nachvollziehbar und erreichbar sein. Gerade die Messung von nicht-monetären Größen verlangt viel Kreativität und Entschlossenheit.²⁶⁷ Die Anzahl von Beschwerden kann zum Beispiel als Messgröße der Kundenzufriedenheit dienen. Neben diesen Messgrößen müssen Zielwerte definiert werden. Diese müssen klar und erreichbar sein, sollten aber auch motivieren.²⁶⁸ Die Einhaltung von strategischen Zielen kann meistens nur langfristig überprüft werden. Für eine laufende Überwachung dieser Ziele ist die Definition von Meilensteinen notwendig. Teilweise lassen sich von den strategischen Zielen einige operative Ziele ableiten. Auch wenn diese operativen Ziele nur im indirekten Zusammenhang mit den strategischen Zielen stehen, sollten sie definiert und verwirklicht werden. Schließlich lassen sich operative Ziele konkreter überwachen und ermöglichen einen schnelleren Überblick über mögliche Veränderungen.²⁶⁹

Kundenperspektive	
Zielvorschläge	Zielinhalte
Kundenzufriedenheit steigern	Bearbeitungs- und Beantwortungsquote, Anzahl Beschwerden.
Antwortzeiten verbessern	Wartezeit, Sonderkunden aus Standardprozess herauschälen, Ablauf standardisieren.
Beschwerdemanagement verbessern	Beantwortungszeit von Beschwerden, Nachhaltigkeit der Beschwerden.
Image fördern	Flexibles Auftreten, betreuen statt abhandeln, Praktikanten ausbilden, Aktionen durchführen.

Mitarbeiterperspektive	
Zielvorschläge	Zielinhalte
Zusammenhalt und gute Stimmung fördern	Jährliche Teambuildingveranstaltungen, Abteilungstalk (2x im Jahr), positives Vorleben der Führungskräfte.
Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern	Zufriedenheit mit Abteilungsführung auf 80 %, gute Arbeitsplatzsituation herstellen, Eigenverantwortung erhöhen.
Kommunikation verbessern	Regelmäßige Newsletter, persönliche Infoveranstaltungen bei wichtigen Themen.
Kooperatives Umfeld schaffen	Einbeziehen der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess, Ideenmanagement

Prozessperspektive	
Zielvorschläge	Zielinhalte
Prozesse und Projekte ergebnisorientiert und strategisch ausrichten	Projektmanagement mit Maßnahmenliste und Projektcontrolling, Prozess- und Projektbetreuung in Strategiemeetings einbinden.
Qualität steigern	Kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei allen Kundenprozessen einführen - Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeiter sammeln und auswerten.
Ordentlichen Umgang mit Daten gewährleisten	Datenschutzrichtlinien, Dokumentations- und Archivierungsrichtlinien erstellen.

²⁶⁷ Vgl. Morganski, S. 149.

²⁶⁸ Vgl. Jäger, S. 54.

²⁶⁹ Vgl. Jung, S. 298.

Finanzperspektive	
Zielvorschläge	Zielinhalte
Unnötige Kosten vermeiden	Gewissenhafte Budgetplanung (operative und strategische Bewertung), Projektcontrolling, ökonomische Prozessbetrachtung (Strategieausrichtung).
Laufende Kosten reduzieren	Überstundenreduktion mittels Best-Practice-Planung, Umgang mit Ressourcen optimieren (Krankstände, Fluktuation).
Kostenbewusstsein steigern	Unternehmerisches Handeln, transparente Kostenverwaltung.

Innovationsperspektive	
Zielvorschläge	Zielinhalte
Mitarbeiter - Leistungsfähigkeit und Kompetenz weiterentwickeln	Gemeinsam Weiterbildungspläne entwickeln (kurz- und mittelfristig); konstruktives Feedback geben.
Mitarbeiter nach ihren Stärken auswählen und einsetzen	Erstellen von prozessorientierten Stellenbeschreibungen inkl. Qualifikationsanforderungsprofile, gemeinsame Zieldefinition inkl. Messkriterien.
Prozesse durch IT unterstützen	Ablaufverbesserung durch Guided-Procedures-Prozesse

Abb.19: Die strategischen Ziele eines Kundendienstes.²⁷⁰

Die strategischen Ziele sind das Herzstück der Balanced Scorecard. Das Augenmerk bei der Zielableitung liegt bei einer Reduktion der Vielzahl möglicher Ziele. Es sollen die Ziele gefunden werden, die nachhaltig einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen und vom Unternehmen überdurchschnittliche Anstrengungen erfordern. Die Anzahl an strategischen Zielen sollte dabei höchstens bei rund 20 Zielen liegen. Die Ziele der Balanced Scorecard sind jene Ziele, von denen schlussendlich der Erfolg der Strategie abhängt.

Die Ursachen-Wirkungs-Beziehung

Über die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen werden die Ziele miteinander verknüpft. Dies ermöglicht eine bessere Kommunikation der Strategie und eine Ausrichtung aller Unternehmensressourcen und -aktivitäten auf die wesentlichen Strategiemaßnahmen. Die Ursachen-Wirkungs-Kette wird hierarchisch auf die oberste Perspektive ausgerichtet. Die Ziele einer tiefer gelegenen Perspektive sollen als treibende Kraft auf die oberen Ziele wirken. Die Ursachen-Wirkungs-Kette verdeutlicht die kausalen Annahmen der gewählten Strategie. Eine bessere Ausrichtung der Aktivitäten und eine frühzeitige Überprüfung der Strategieumsetzung sind die Folge.²⁷¹ Ziel der Analyse von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen ist es, Auswirkungen von Maßnahmen der unteren Perspektive auf die Kundenperspektive zu verdeutlichen.²⁷²

²⁷⁰ Eigene Abbildung.

²⁷¹ Vgl. Schmeisser/Clausen, S. 80 ff.

²⁷² Vgl. Stelling, S. 296.

Anhand des Ursachen-Wirkungs-Diagramms²⁷³ wird deutlich, dass sich Maßnahmen natürlich nicht ausschließlich nach oben auswirken. So wirkt sich zum Beispiel eine Steigerung der Kundenzufriedenheit auch auf die Stimmung der Mitarbeiter aus. Auf Basis dieser Bewertung kann ein strategisches Konzept entwickelt werden. So sollten manche Ziele nicht direkt verfolgt werden, da sie keine weiteren Effekte erzielen und sowieso indirekt steuerbar sind. Als nächster Schritt ist also eine Bewertung durchzuführen, welche Ziele direkt verfolgt werden sollen und welche lediglich beobachtet werden müssen. Die strategischen Maßnahmen sollten sich dann auf die beeinflussbaren Ziele konzentrieren.

Die Berechnung der direkt beeinflussbaren Ziele erfolgt anhand des Ursachen-Wirkungs-Diagramms. Der Einfluss eines Ziels wird der Beeinflussbarkeit desselben Ziels gegenübergestellt. Bei höherem Einfluss ist die Durchführung von Maßnahmen sinnvoll, bei höherer Beeinflussbarkeit ist eine indirekte Steuerung zu empfehlen.

Strategisches Ziel	Summe Einfluss	Summe Beeinflussbarkeit	Diff.	Steuerung
Image fördern	5	28	-23	indirekt
Kundenzufriedenheit steigern	11	31	-20	indirekt
Laufende Kosten reduzieren	2	20	-18	indirekt
Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern	17	33	-16	indirekt
Qualität steigern	19	30	-11	indirekt
Unnötige Kosten vermeiden	6	17	-11	indirekt
Antwortzeiten verbessern	7	15	-8	beides möglich
Beschwerdemanagement verbessern	11	19	-8	beides möglich
Zusammenhalt und gute Stimmung fördern	21	21	0	beides möglich
Kostenbewusstsein steigern	10	7	3	beides möglich
Ordentlichen Umgang mit Daten gewährleisten	15	5	10	direkt
Kommunikation verbessern	23	12	11	direkt
Kooperatives Umfeld schaffen	18	3	15	direkt
Mitarbeiter punkto Leistungsfähigkeit und Kompetenz weiterentwickeln	19	2	17	direkt
Prozesse durch IT unterstützen	17	0	17	direkt
Mitarbeiter nach ihren Stärken auswählen und einsetzen	21	1	20	direkt
Prozesse und Projekte ergebnisorientiert und strategisch ausrichten	22	0	22	direkt

Abb.20: Die Steuerbarkeit der strategischen Maßnahmen.²⁷⁴

²⁷³ Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm, siehe Anlagen -Teil 4.

²⁷⁴ Eigene Abbildung.

Sobald die Steuerbarkeit der Ziele definiert wurde, können die wesentlichsten Beziehungen in einer Strategy Map verknüpft werden. Hierbei sollen aber nicht alle denkbaren Beziehungen, sondern nur die wesentlichen Verbindungen aufgezeigt werden. Die Strategy Map soll verdeutlichen, wieso wir bestimmte Ziele verfolgen.²⁷⁵ Durch die Strategy Map werden die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen der einzelnen Ziele inklusive deren Abhängigkeiten visualisiert. Sie dient zur Kontrolle der Vollständigkeit und prüft die Logik der Abhängigkeiten. Außerdem werden dadurch die Zielfindungsprozesse und die Kommunikation von Strategie, Zielen und Leistungstreibern unterstützt.²⁷⁶ Zur besseren Verdeutlichung macht es auch durchaus Sinn, einzelne Ziele mit dessen Auswirkungen in einer Strategy Map darzustellen.

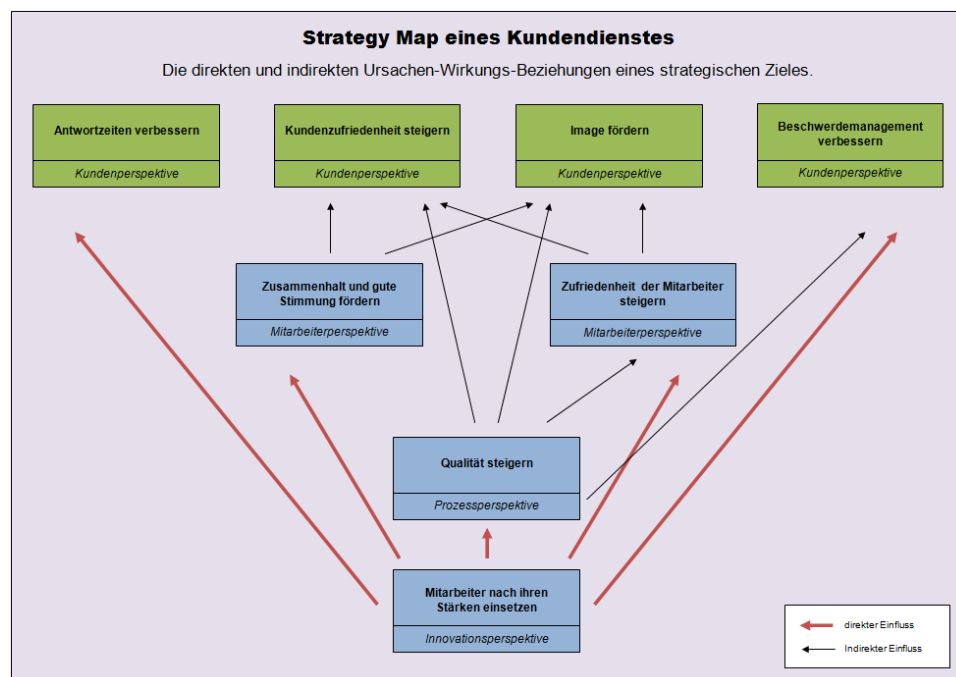


Abb.21: Auszug aus einer Strategy Map eines Kundendienstes.²⁷⁷

Kennzahlen und Maßnahmen

Um die strategischen Ziele zu operationalisieren sind Kennzahlen erforderlich. Zusätzlich wird erst dadurch eine unmissverständliche und klare Kommunikation der Ziele möglich. Grundsätzlich sollten wegen der Überschaubarkeit nicht mehr als drei Kennzahlen pro Ziel definiert werden. Bei der Zuordnung von Kennzahlen ist außerdem eine klare Zielformulierung hilfreich. In einigen Bereichen muss die Messung indirekt erfolgen, da die sogenannten weichen Ziele keine direkten Messgrößen vorweisen. Durch eine Definition der Zielwerte wird das Ziel dann konkret greifbar. Die Schwierigkeit bei der Festlegung der Zielwerte besteht darin, dass die Zielwerte zukunftsorientiert, an-

²⁷⁵ Vgl. Hahn, S. 162 f.

²⁷⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann, S. 264.

²⁷⁷ Eigene Abbildung.

spruchsvoll, ehrgeizig aber auch erreichbar sein müssen. Vor der Festlegung dieser Zielwerte muss daher auf alle Fälle die IST-Situation erhoben werden.²⁷⁸ Sollten die Zielwerte kurz- oder mittelfristig nicht zu erreichen sein, so sind für eine laufende Überwachung der Maßnahmen Meilensteine zu definieren.

Aus der Festlegung von Zielen und den dazugehörigen Kennzahlen entstehen Maßnahmen, die für die Zielerreichung notwendig sind. Diese Maßnahmen müssen zur Umsetzung und Konkretisierung von strategischen Zielen beitragen. Bei der Festlegung der Maßnahmen müssen unbedingt auch die Verantwortungen und die Finanzierbarkeit geklärt und geregelt werden. Alle bereits definierten Maßnahmen, die keinen Einfluss auf die Zielerreichung haben, werden eingeschränkt oder wenn möglich komplett eingestellt. Durch die Balanced Scorecard erhält das Management regelmäßige Rückmeldungen, ob die Maßnahmen greifen und die Ziele der Perspektiven umgesetzt werden.²⁷⁹ Sollten Maßnahmen neue Verfahren oder Vorgangsweisen erfordern, so ist die Abarbeitung in Workshops beziehungsweise Arbeitsgruppen zu empfehlen. So können sich die Mitarbeiter an den neuen Ablauf gewöhnen und erhalten parallel dazu ausreichend Informationen.

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Soll	Ist	Maßnahme
Kundenperspektive	Kundenzufriedenheit steigern	Zufriedenheit mit Service und Qualität (Fragebogen)	90%	86%	Umsetzen der Maßnahmen von "Zusammenhalt und gute Stimmung fördern" und "Qualität steigern".
	Beschwerdemanagement verbessern	Beantwortungszeit (Liste-Beschwerdehistorie)	unter 2 Tage	5 Tage	Schnellere Datenanalyse durch das Umsetzen der Maßnahme von "Ordentlichen Umgang mit Daten gewährleisten".
	Beschwerdemanagement verbessern	Nachhaltigkeit der Beschwerden (Liste-Beschwerdehistorie)	höchstens 2 Wiederbearbeitungen im Quartal	7 Wiederbearbeitungen	Mehr Zeit für Analyse einplanen - pro Abteilungsbereich eine Analyseperson für Beschwerden bestimmen.
Mitarbeiterperspektive	Zusammenhalt und gute Stimmung fördern	Zufriedenheit mit Management (Fragebogen)	80%	72%	Jährlich eine Teambuildingveranstaltung, quartalsweise einen Abteilungstalk veranstalten.
	Kommunikation verbessern	Zufriedenheit mit interner Kommunikation (Fragebogen)	85%	74%	Monatliche Newsletter und quartalsweise Infoveranstaltungen einführen.
Prozessperspektive	Ordentlichen Umgang mit Daten gewährleisten	Fehlende Dokumente/Dokumentationen (Rückmeldungen an QMB)	monatlich höchstens 3 Einträge	n.v. (neu)	Dokumentations- und Archivierungsrichtlinien einführen und kommunizieren.
	Qualität steigern	Gerechtfertigte Einsprüche der Kunden (KVP-Liste)	monatlich höchstens 5 Einträge (tatsächliche Fehler)	n.v. (neu)	KVP-Prozess bei FO-Prozessen einführen. Anregungen/Reklamationen/Wünsche in Maßnahmenliste überführen (Strategieworkshops).
Innovationsperspektive	Mitarbeiter weiterentwickeln	Durchgeführte und bewertete Schulungen (Schulungsprogramm)	jährlich mind. 1 Schulung und Bewertung von 5 Sternen	0,5 Schulungen und 3,3 Sterne	Gemeinsam Weiterentwicklungspläne (drei Jahre) erstellen.

Abb.22: Auszug aus einer Balanced Scorecard eines Kundendienstes.²⁸⁰

Mit der Bildung von Kennzahlen, Sollwerten und Maßnahmen ist der Aufbau der Balanced Scorecard abgeschlossen. Für einen kontinuierlichen Einsatz ist das Unternehmen nun aufgefordert, die Balanced Scorecard intensiv und zielgerecht zu kommunizieren, sowie die Managementabläufe entsprechend anzupassen. Die Balanced Scorecard muss auch in einen strategischen Lernpro-

²⁷⁸ Vgl. Ciesielski, S. 65 ff.

²⁷⁹ Vgl. Stoll, S. 84 f.

²⁸⁰ Eigene Abbildung.

zess eingebunden werden. Da die Strategie ein Zusammenspiel verschiedenster Hypothesen über Wirkung und Ursachen ist, müssen genau diese laufend überprüft werden.²⁸¹ Ein strategisches Feedback-System soll kontinuierlich Rückmeldungen über diese Hypothesen liefern. Dieses System soll auch Hypothesen überprüfen, Umsetzungsaktivitäten überwachen und Änderungen beziehungsweise zeitgerechte Anpassungen ermöglichen. Dafür müssen seitens des Managements auch die notwendigen Kapazitäten gestellt werden.

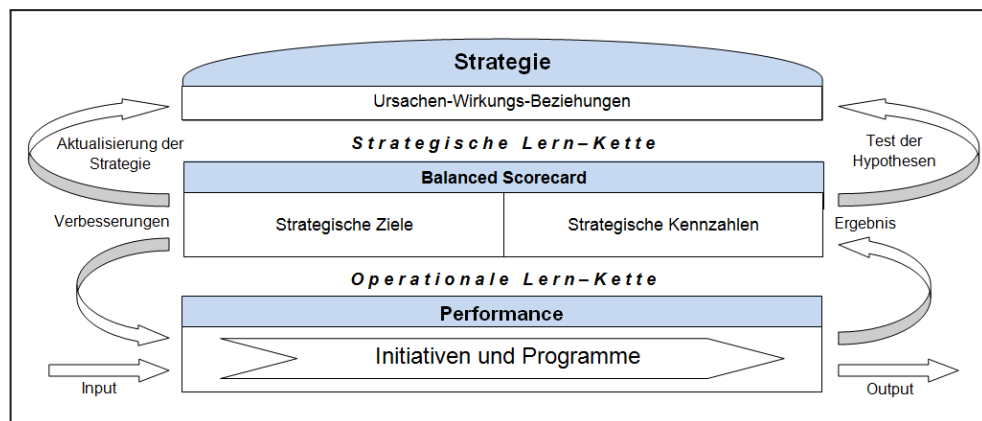


Abb.23: Strategisches Feedback als Voraussetzung für strategisches Lernen.²⁸²

Eine Balanced Scorecard entsteht mit Hilfe einer durchdachten und strukturierten Vorgehensweise und in Verbindung mit viel Engagement. Nach der Einführung müssen genau diese Strukturiertheit und dieses Engagement bestehen bleiben, um die Balanced Scorecard auch kontinuierlich weiterzuentwickeln. Prämien- oder gehaltsabhängige Maßnahmen aus der Balanced Scorecard unterstützen die Bekanntheit und Akzeptanz innerhalb des Unternehmens. Die Verknüpfung in die operative und strategische Planung, die Budgetierung und das Berichtswesen sind wesentlich für einen raschen Erfolg.

Für einen guten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Balanced Scorecard kann ein Managementcockpit sorgen. Die wichtigsten Zielgrößen werden mit dem jeweiligen Erreichungsgrad dargestellt. Die optische Darstellung der Ergebnisse ist entfernt mit den Bordinstrumenten in einem Flugzeugcockpit vergleichbar. Die Problematik im Zusammenhang mit Managementcockpits liegt bei der permanent notwendigen Datenaktualisierung und der Quantifizierung der notwendigen Informationen.

²⁸¹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 28.

²⁸² Vgl. Norton/Kappler, S. 21.

Kritiken der *Balanced Scorecard*

Die Lebensader einer *Balanced Scorecard* ist die Ursachen-Wirkungs-Beziehung. Diese Beziehungen lassen sich jedoch aufgrund der komplexen Umwelt nur schwierig bestimmen. Außerdem kann es bei der Verbindung von Strategie und Zielen zu Problemen kommen. Werden die falschen Ziele ausgewählt oder wird die Strategie falsch verstanden, so werden viel Zeit und Energie verschwendet. Das Ergebnis wird nicht zufriedenstellend sein.²⁸³ Zusätzlich ist bei einer Kopplung der *Balanced Scorecard* an die Entlohnung der Mitarbeiter wegen der Ungewissheit der Kausalität mit Implementierungsschwierigkeiten zu rechnen. Die Gewichtung von Teilzielen erschwert eine gerechte Entlohnung zusätzlich. Manipulationen von Kennzahlen zur Erreichung des Prämienzuspruches und fragliche Zieldefinitionen zur vorzeitigen Sicherung der Prämie sind weitere Problemfelder.²⁸⁴

Das größte Problem der *Balanced Scorecard* liegt jedoch bei der Anpassung an die Unternehmensstrategie. Viele Unternehmen formulieren Marketingfloskeln anstatt strategisch ausgerichteter Grundsätze. Auch wenn dieser Umstand im Zuge der Einführung einer *Balanced Scorecard* häufig bereinigt werden kann, so ist die Strategieableitung weiterhin problematisch. Wird eine *Balanced Scorecard* schlussendlich eingeführt, so versuchen die Unternehmer teilweise aufgrund des doch hohen Entwicklungs-, Implementierungs- und Kommunikationsaufwandes die Strategie über eine längere Zeit nicht zu verändern. Der technologische Fortschritt oder Entwicklungen auf dem Markt müssen jedoch beobachtet, bewertet und falls erforderlich strategisch verarbeitet werden. Bei einer vorhandenen *Balanced Scorecard* neigen Unternehmer teilweise dazu, sich ungeachtet der aktuellen externen Entwicklungen auf die festgelegten Maßnahmen zu verlassen.

²⁸³ Vgl. Gamroth, S. 139.

²⁸⁴ Vgl. Gamroth, S. 140.

7 Zusammenfassung

Im Wandel der Zeit hat die Bedeutung der menschlichen Arbeitsleistung viele Veränderungen durchlaufen. Dem Personal werden ständig Anpassungen an die Besonderheiten und Entwicklungen des Kundendienstes abverlangt. Gewisse Faktoren entscheiden, ob der einzelne Mensch diese Veränderungen bewältigen und seine Aufgaben zufriedenstellend erledigen kann. Da eine nachträgliche Anpassung mit viel Aufwand und hohen Kosten verbunden ist, legt bereits die Mitarbeiterauswahl den Grundstein für den Erfolg. Auch der Einfluss der Führungskräfte ist sehr entscheidend. Neben dem Vorleben von Grundhaltung und –werten sollten die Führungskräfte jeden einzelnen Mitarbeiter laufend positiv beeinflussen. Vertrauen und Gerechtigkeit schaffen ein gutes Arbeitsklima, in dem sich die Mitarbeiter konzentriert ihrer Arbeit hingeben können. Verschiedenste Anreize sollen diesen Prozess unterstützen. Jedoch lauern auch zahlreiche Gefahren für die Mitarbeiter und deren Leistungsbereitschaft. Physische und psychische Grenzen dürfen auf keinen Fall überschritten werden. Außerdem haben Neid und Mobbing in einem vertrauensvollen Umfeld nichts verloren.

Trotz Förderung der positiven Einflussfaktoren und Vermeidung der Gefahren rund um das Personal ist der diesbezügliche Erfolg nicht zwingend sichtbar. Das Humankapital wird gerade in Krisenzeiten häufig verkannt und als Kostenfaktor anstatt als Erfolgspotential gesehen. Die auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Manager sehen leider nur allzu selten, dass mit einer drastischen Reduzierung des Personalstandes auch Wertschöpfung, Erfolg und Flexibilität verloren gehen. Diversity und Work-Life-Balance sollten im heutigen Management gegenwärtig sein und die Bedeutung des Humankapitals steigern. Der durch das Personal erzielte Erfolg verlangt bei optimaler Betrachtung auch eine laufende Kontrolle. Die Balanced Scorecard unterstützt das Management bei der Feststellung des vom Personal ausgehenden Einflusses. Auch die nicht-monetären Erfolgsfaktoren können dabei sichtbar gemacht werden.

7.1 Ergebnisse

Jeder Manager sollte selbst den Stellenwert seines Personals erheben. Ohne den richtigen Umgang mit dieser bedeutungsvollen Ressource wird sich der Erfolg im Kundendienst im besten Fall nur mäßig einstellen. Findet man den richtigen Ansatz, so ist das Personal beeinflussbar und kann erfolgsoptimierend eingesetzt werden. Eine Balanced Scorecard im Kundendienst zeigt deutlich, dass die Maßnahmen nicht ausschließlich auf die Mitarbeiter gerichtet werden sollen. Wenn man Prozesse, Strukturen und Abläufe verbessert, so wirkt sich das auch auf die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter aus. Der Kunde wird also von einem direkt und indirekt beeinflussten Personal umsorgt. Die Einflussmöglichkeiten auf das Personal können beträchtlich sein, was aber auch

wiederum Gefahren mit sich bringt. Auch negative Einflüsse können das Personalverhalten entscheidend verändern.

Ob etwas erfolgsentscheidend ist, zeigt sich auch im Umkehrschluss. Wenn durch die Verschlechterung eines Produktionsfaktors das Ergebnis deutlich leidet, so ist dieser Produktionsfaktor erfolgsentscheidend. Schon alleine aus dieser Sicht ist auf eine große Abhängigkeit des Erfolges vom Personal rückzuschließen. Andererseits zeigt auch die Ursachen-Wirkungs-Beziehung einer Balanced Scorecard ein eindeutiges Bild. Im Kundendienst zählen die Mitarbeiter zu den Faktoren mit dem höchsten Einfluss. Gleichzeitig werden sie aber auch selbst am meisten beeinflusst. Das Personal kann zum Beispiel problematische Prozesse abfangen. Ein Prozess kann einen Mitarbeiter in der Kundenbetreuung vielleicht teilweise, aber sicher nur sehr eingeschränkt ersetzen. Wenn man die Online-Bewegungen der letzten Jahre betrachtet, so investieren nun zahlreiche Unternehmen hohe Beträge, um ihre Kunden wieder in die Kundendienstzentren zurückzuführen. Die Akquisition und die Identifikation zum Unternehmen haben unter der Entfernung gelitten und der Erfolg blieb aus. Die Ressource Personal ist also beeinflussbar und erfolgsentscheidend für einen Kundendienst.

Im Zuge der Befragung wurde eine Tendenz der Mitarbeiter zu den monetären Anreizen deutlich. Nimmt man die Aufzeichnungen und Erkenntnisse aus Literatur und diversen Studien, so ist dieses Ergebnis allerdings in Frage zu stellen. Der Stellenwert der monetären Vergütung wird von den Mitarbeitern vermutlich anders wahrgenommen, als er im Endeffekt tatsächlich ist. Monetäre Anreize haben zwar ihre Wirkung, jedoch meistens nur kurzfristig. Vor allem die Gefahr einer späteren Umkehrung der Wirkung ist mit Vorsicht zu genießen. Der Mitarbeiter schätzt seine Motivationsgründe nicht unbedingt falsch ein, er betrachtet sie laut wissenschaftlichen Ergebnissen aber zumindest sehr kurzfristig. Um diese Abweichung zu klären beziehungsweise zu belegen, wäre die Durchführung einer weiteren, darauf fokussierten Erhebung sinnvoll.

Eine andere interessante Analyse könnte die Sichtweise des Personals zum Humankapital umfassen. Eine gezielte Befragung vor Einführung einer auf das Personal fokussierten Balanced Scorecard könnte die Ausgangssituation darstellen. Diese könnte dann mit einer, nach einiger Zeit im laufenden Betrieb mit der Balanced Scorecard durchgeführten Befragung, vervollständigt werden. Ein Vergleich dieser Befragungen würde höchstwahrscheinlich sehr interessante Rückschlüsse liefern. Es ist anzunehmen, dass Bedeutung und Wert des Humankapitals auch für das Personal nicht so einfach greifbar sind.

7.2 Maßnahmen

Das Management eines Kundendienstes sollte gewisse Basispunkte mit Nachdruck verfolgen. Es ist zum Beispiel äußerst wichtig, jeden einzelnen Mitarbeiter ein hohes Maß an Wertschätzung zu vermitteln. Für manche Mitarbeiter bedeutet Wertschätzung eine intensive Betreuung, für andere ein großzügiger Verantwortungsbereich. Jedenfalls bilden die menschliche Wertschätzung und eine persönliche Anerkennung die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Führungskräfte müssen jeden Mitarbeiter so lenken und führen, wie es die aktuelle Situation dieses Mitarbeiters erfordert. Pauschale Führungsansätze sind ineffizient und längst veraltet. Demotivierte Mitarbeiter müssen motiviert, ängstliche Mitarbeiter beruhigt und intrigante Mitarbeiter zurechtgewiesen oder sogar ausgetauscht werden. Erfahrene Mitarbeiter brauchen Verantwortung und neue Mitarbeiter müssen zielgerichtet aufgebaut werden. Die Aufgaben der Führungskräfte sollten mit einem Mix aus Coaching, Förderung und Delegation, sowie einer gewissen Systematik erledigt werden. Schon bei der Mitarbeiterauswahl darf nicht nur auf die fachliche Kompetenz Wert gelegt werden. Wie bei den Führungskräften ist die Sozialkompetenz auch beim Personal ein wesentliches Erfolgsgeheimnis. Fachliches Know-How ist im Kundendienst zumeist erlernbar. Soziale Kompetenz ist zwar trainierbar, die diesbezügliche Weiterentwicklung ist aber mit Sicherheit wesentlich schwieriger als die im Fachbereich. Schafft es die Führungskraft aktiv zuzuhören und eine Vertrauensbasis untereinander aufzubauen, so ist eine gute Basis für einen ergebnisoptimierenden Einsatz des Personals gelegt.

Um die Auswirkungen auch tatsächlich zu messen beziehungsweise die erforderlichen Maßnahmen richtig einzusetzen, sollte im Kundendienst eine Balanced Scorecard eingesetzt werden. Neben der hilfreichen Darstellung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen kann das sonst sehr schwer bewertbare Humankapital zumindest indirekt gemessen werden. Im Zuge der Erstellung ist eine grundlegende Überarbeitung der Organisationsstrategie zu empfehlen. Leitbild und Ziele müssen harmonisch in eine zweckmäßige Richtung steuern. Die strategische Ausrichtung bildet die Grundlage für den sinnvollen Einsatz einer Balanced Scorecard. Eine ausreichende und zeitgerechte Kommunikation rundet die Erfolgssteuerung ab.

7.3 Fazit und Schlusswort

Die Aufbereitung der verschiedensten Einflussfaktoren und die Erkenntnisse aus der Befragung konnten die Beeinflussbarkeit eindeutig nachweisen. Zusätzlich wurde durch die Balanced Scorecard deutlich, dass die direkte Beeinflussung zwar wichtig ist, sich aber nicht alle Aktionen unmittelbar auf die Mitarbeiter konzentrieren sollten. In welchem Ausmaß dies sinnvoll ist, lässt sich von einer auf den Kundendienst zugeschnittenen Ursachen-Wirkungs-Kette ableiten. Durch die Darstellung der Einflüsse von Mitarbeitermaßnahmen auf die Kundenbetreuung beziehungsweise von Prozessgestaltungen auf die Mitarbeiterleistung kann eine erfolgsversprechende Zielfableitung ge-

schaffen werden. Ein strukturierter Maßnahmenkatalog wird durch diese Strukturen möglich. Wenn der Stellenwert des Humankapitals samt der dazugehörigen Steuerung in der Organisation einmal bekannt ist, dann kann das Personal in einem Kundendienst auch erfolgsentscheidend eingesetzt werden. Das Bewusstsein über den Stellenwert des Personals reicht bereits häufig aus, damit das Personal nicht mehr als starrer Kostenfaktor, sondern als Erfolgsfaktor wahrgenommen wird.

Ist die Bedeutung des Personals einmal gemessen und bewertet, so kann um das Personal eine sinnvolle Struktur aufgebaut werden. Da sich beide operationalisierten Kriterien der These bewahrheitet haben, kann die These und in weiterer Folge die Theorie bestätigt werden. Die Ressource Personal kann also für einen Kundendienst erfolgsentscheidend beeinflusst werden. Sie ist aufgrund ihres umfangreichen Einflusses und der Unersetzbarkeit die wichtigste Ressource für einen Kundendienst.

Literatur

Ackermann, Karl-Friedrich: Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel. Bonn, 2005.

Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft. 11. Auflage. Herne, 2011.

Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. Berlin, 2005.

Alznauer, Michael: Evolutionäre Führung: Der Kern erfolgreicher Führungspraxis. Wiesbaden, 2006.

Anwander, Armin: Strategien erfolgreich verwirklichen. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2002.

Baillod, Jürg: Zeitenwende Arbeitszeit. Zürich, 1997.

Bastine, R.: Gruppenführung, in: Graumann, C. F.: Handbuch der Psychologie. Band 7/2, Göttingen, 1972.

Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar. Berlin/Heidelberg, 2010.

Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements. 2. Auflage, München, 2002.

Behn, Achim: Mobbing am Arbeitsplatz: Gute Gesprächsführung hilft. URL: <http://www.experto.de/b2b/kommunikation/gespraechsfuehrung/mobbing-am-arbeitsplatz-gute-gespraechsfuehrung-hilft.html>, erstellt am 19.09.2011; verfügbar am 04.05.2012.

Benkenstein, Martin; Giffels, Gerd; Luczak, Holger: Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten, Berlin, 2003.

Bernhard, Martin G.; Hoffschroer, Stefan: Report – Balanced Scorecard. 3. Auflage, Düsseldorf, 2003.

Berschneider, Werner: Sinnzentrierte Unternehmensführung. Wien, 2005.

Bieger, Thomas: Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage, Bern, 2007.

Birkenbihl, Vera F.: Freude durch Stress. 16. Auflage, Heidelberg, 2005.

- Bleicher, K.: Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, in: Grochla, E.: Management, Düsseldorf, 1974.
- Boden, Martina: Handbuch Personal. Landsberg am Lech, 2005.
- Brandenberg, Arndt: Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung. Wiesbaden, 2001.
- Bretzke, Wolf-Rüdiger: Total Quality Management in der Logistik. Berlin, 1992.
- Brounstein, Marty: Coaching für Dummies. 2. Auflage, Weinheim, 2007.
- Busch, Nicole: Mobbing am Arbeitsplatz. 2. Auflage, Hamburg, 2009.
- Buhr, Andreas: Vertrieb heute – Herausforderung Kunde 3.0. URL: <<http://www.businesswissen.de/vertrieb/verhaeltnis-vertrieb-und-kunde-ueber-social-media/>>, erstellt am 16.12.2011, verfügbar am 15.07.2012.
- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. 3. Auflage, Heidelberg, 2006
- Büttgen, Marion: Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung. Wiesbaden, 2007.
- Caruso, David R.; Salovey, Peter: Managen mit emotionaler Kompetenz. Frankfurt/Main, 2005.
- Ciesielsky, Heike: Die Balanced Scorecard beim Führungswechsel in KMU. Köln, 2007.
- Colquitt, Jason; Greenberg, Gerald: Organizational Justice, in: Greenberg, Gerald: Organizational Behavior. 2. Auflage, Mahwah, 2003.
- Covey, Stephen M.R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. Offenbach, 2009.
- Covey, Stephen M.R.: Führen unter neuen Bedingungen: Sichere Strategien für unsichere Zeiten. Offenbach, 2010.
- Dahlhaus, Caterina: Investitions-Controlling in dezentralen Unternehmen. Wiesbaden, 2009.
- Daum, Andreas; Petzold, Jürgen; Pletke, Matthias: BWL für Juristen. 2. Auflage, Wiesbaden, 2012.
- Döge, Peter: Von der Antidiskriminierung zum Diversity Management. Göttingen, 2008.

Dormeyer, Detlev; Siegert, Folker: Arbeit in der Antike, im Judentum und Christentum. Berlin, 2006.

Drosdowski, Günther: Duden. Die deutsche Rechtschreibung. Das Standardwerk zu allen Fragen der Rechtschreibung. Mannheim, 1996.

Drumm, Hans J.: Personalwirtschaft. 5. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2005.

Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaft. 6. Auflage, Berlin, Heidelberg, 2008.

Dürndorfer, Martina; Friederichs, Peter: Human Capital Leadership. Hamburg, 2004.

Eberhard, Guido: Die Kräfte, die uns bewegen. URL: <<http://www.motivatoren.de>>, verfügbar am 25.05.2012.

Ehrenheim, Andrea: Das Design der Stellenanzeige - linguistisch und interdisziplinär. Frankfurt am Main, 2011.

Eisinger, Mirja: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg – Kritik und praktische Anwendung. München, 2003.

Engelbrecht, Alexander: Autonomes Lernen und Weisheit. Wiesbaden, 2010.

Engeser, Stefan; Vollmeyer, Regina: Tätigkeitsanreize und Flow-Erleben, in: Vollmeyer, Regina; Brunstein, Joachim C.: Motivationspsychologie und ihre Anwendungen. Stuttgart, 2005.

Falkenstein, Ina A.: Risikomanagement mit leistungsabhängiger Vergütung. Wiesbaden, 2005.

Fiedler, F. E.: A Theory of Leadership Effectiveness, New York, 1967.

Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. Landsberg am Lech, 2006.

Foidl-Dreißer, Siglinde; Breme, Andrea; Grobosch, Peter: Personalwirtschaft. 3. Auflage, Berlin, 2004.

Franke, Uwe: Warum setzten Deutsche auf Diversity? Diversity als Chance. Wiesbaden, 2007.

Franken, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung. 2. Auflage, Wiesbaden, 2007.

Frankl, Viktor E.: Der Wille zum Sinn. München, 1997.

- Frankl, Viktor E.: Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. 3. Auflage, Bern, 2005.
- Fredersdorf, Frederic; Meifert, Matthias T.: In Bewegung: Von der betrieblichen Weiterbildung zur strategischen Personalentwicklung. Düsseldorf, 2006.
- Friedmann, Brian S.; Hatch, James A.; Walker, David M.: Mehr-Wert durch Mitarbeiter. Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt. Neuwied, 1999.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph A.; Müller, Susanne; Volery, Thierry: Entrepreneurship. 3. Auflage. Wiesbaden, 2012.
- Fuchs, Werner; Klima, Rof; Lautmann Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienod, Hans: Lexikon zur Soziologie. Opladen, 1973.
- Fuhrmann, Helmut: Die Gegenwärtigkeit der Philosophie: Aufsätze und Vorträge. Würzburg, 2009.
- Funke, Joachim; Vaterrodt, Bianca: Was ist Intelligenz? 3. Auflage, München, 2009
- Gamroth, Marcel: Die Balanced Scorecard im Kundenmanagement des B2B-Geschäfts. 2. Auflage, Norderstedt, 2010.
- Gessler, Michael; Stübe, Brigitta A.: Diversity Management: Berufliche Weiterbildung im demographischen Wandel. Münster, 2008.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 9. Auflage, Bern, 2009.
- Grossarth-Maticek, Ronald: Synergetische Präventivmedizin. Heidelberg, 2008.
- Hackham, J. Richard; Oldman, Greg R.: Work Redesign (Organization Development). New Jersey, 1980.
- Hahn, Dietger; Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2006.
- Harms, Volker: Kundendienst: Serviceleistungen für Kunden und Produkte. München, 2002.
- Haselier, Jörg; Thiel, Mark: Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt, Frankfurt/Main, 2005.

Haubl, Rolf: Neidisch sind immer nur die anderen: Über die Unfähigkeit, unzufrieden zu sein. – 1. Auflage – München: 2009.

Haubruck, Alexander: Personalmanagement. Stuttgart, 2004.

Hedderich, Ingeborg: Burnout. München, 2009.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktion und Modelle der Führung. 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, 2005.

Hersey, Paul; Blanchard, Ken: Management of organizational behaviour: Utilizing human resources. Englewood Cliffs (NJ), 1987.

Heß, Gerhard: Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung. Wiesbaden, 2008.

Hofmann, Laila Maija: Erfolgsmessung in der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim: Personalentwicklung. Köln, 2008.

Hölzle, Katharina: Die Projektlaufbahn. Wiesbaden, 2009.

Huber Alexander: Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs. Berlin, 2008.

Hüttner, Manfred; Schwarting, Ulf: Grundzüge der Marktforschung. 7. Auflage, München, 2002.

Jacobs, Gabriele: Kulturelle Unterschiede der Gerechtigkeitswahrnehmung europäischer Manager. Münster, 1997.

Jäger, Stella-Christina: Instrumente des Beschaffungscontrollings: Balanced Scorecard und Lieferantenmanagement im Fokus. Hamburg, 2009.

Jaworski, Jürgen; Zurlino, Frank: Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Frankfurt/Main, 2007.

Jetter, Frank; Skrotzki, Rainer: Soziale Kompetenz. Regensburg/Berlin, 2005.

Johnstone, Margaret; Munn, Pamela, Edwards, Lynne: Action against bullying. Edinburgh, 1992.

Jost, Peter-J.: Organisation und Motivation. 2. Auflage, Wiesbaden, 2008.

- Jung, Hans: Controlling. 2. Auflage. München, 2007.
- Katzengruber, Werner: Mythos Führungskraft: Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse. Weinheim, 2010.
- Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organisations- und Personenpsychologie für Bachelor. Heidelberg, 2011.
- Kaluza, Gert: Stressbewältigung. Heidelberg, 2005.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, 1997.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation - Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, 2001.
- Kaschube, Jürgen; von Rosenstiel, Lutz: Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung, in: Führung und Organisation, Band 69, Heft 2, S. 70-76.
- Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: Personalmanagement, Führung, Organisation. 3. Auflage, Wien, 2002.
- Kirkpatrick, Donald L.: Techniques for Evaluating Training Programs, in: Evaluating Training Programs, American Society for Training and Development. Alexandria, 1975.
- Kirchler, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage, Wien, 2008.
- Kirchler, Erich; Meier-Pesti, Katja; Hofmann, Eva: Menschenbilder in Organisationen. Wien, 2004.
- Klaus, Alexander; Dörnemann, Jörg; Knust, Patrick. Chancen der IT-Unterstützung bei der Balanced Scorecard-Einführung, in: Controlling, H. 6, November/Dezember, S. 374 – 380, 1998.
- Knigge, Mathias: Eine kleine Hilfe zur Stressbewältigung. Berlin, 2008.
- Kocka, Jürgen; Offe, Claus (Hg.): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt/Main, 2000.
- Kollmer, Norbert: Mobbing im Arbeitsverhältnis. 4. Auflage, Heidelberg, 2007.

- Kolodej, Christa: Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien, 2005.
- Kruse, Marcel: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life-Balance. Hamburg, 2009.
- Kypta, Gabriele: Burnout: Erkennen, überwinden, vermeiden. Heidelberg, 2006.
- Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 3. Auflage, Heidelberg, 2005.
- Mahadevan, Jochen: Wahrgenommene Preisfairness bei preisbezogener Preisdifferenzierung. Frankfurt am Main, 2010.
- Malik, Freudmund: Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main, 2006.
- Mandeville, Bernard: Die Bienenfabel. Frankfurt am Main, 1980.
- Maslow, Abraham: Comments on Dr. Frankl's Paper, in: Journal of Humanistic Psychology 4 (1966), S. 107 – 112.
- Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. 4. Auflage, München, 2008.
- Mayerhofer, Lothar: Die Welt der neuen Art – Der Mensch im Mittelpunkt einer wertorientierten Führungskultur. Baden bei Wien, 2010.
- Meffert, Heribert: Marketing. – 9. Auflage, Wiesbaden, 2000.
- Meschkutat, Bärbel; Stackelbeck, Martina; Langenhoff Georg: Der Mobbing-Report. Dortmund, Berlin, 2002.
- Morganski, Bernd: Balanced Scorecard. Auf dem Weg zum Klassiker. 2. Auflage, München, 2003.
- Mudra, Peter: Personalentwicklung. München, 2004.
- Nagel, Tilman: Der Koran: Einführung-Texte-Erläuterungen. 4. Auflage, München: 2002.
- Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel: Motivation. 4. Auflage, München, 2002.

- Nohr, Holger; Roos, Alexander W.: Aspekte des Managements von Kundenwissen. Berlin, 2003.
- Norton, David P.; Kappler, Florian: Balanced Scorecard Best Practice. Trends and Research Implications, in: Controlling, 12. Jg., 2000, S. 15-22.
- Oestreicher, Klaus: Strategische Kommunikation und Stakeholder-Management. Erlangen, 2010.
- Persch, Peter-Roman: Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse. München/Mering, 2003.
- Petzold, Hans-Joachim; Speichert, Horst: Handbuch pädagogischer und sozialpädagogischer Praxisbegriffe. Reinbek bei Hamburg, 1981.
- Phillips, Jack J.; Schirmer, Frank C.: Return on Investment in der Personalentwicklung, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2008.
- Pietsch, Thomas; Memmler, Tobias: Balanced Scorecard erstellen. Berlin, 2003.
- Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlenunterstützte Unternehmenssteuerung. 3. Auflage, München, 2008.
- Raehlmann, Irene: Zeit und Arbeit. Wiesbaden, 2004.
- Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management. Frankfurt/Main, 2005.
- Reiss, Steven: Das Reiss Profil: Die 16 Lebensmotive. 1. deutschsprachige Ausgabe, Offenbach, 2009.
- Reyss, Alexander; Birkhan, Thomas: Kraftquellen des Erfolgs - Das Reiss Profile Praxisbuch. Murnau am Staffelsee, 2009.
- Sabel, Nicole: Interkulturelle Kompetenz: Einfluss der Kultur auf das internationale Management. Band 3, Hamburg, 2010.
- Schäffner, Lothar; Bahrenburg, Imke: Kompetenzorientierte Teamentwicklung. Münster, 2010.
- Schanz, Günther: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. Stuttgart, 1991.

- Schipporeit, Georg: Latinum 3000, Norderstedt, 2008.
- Schmeisser, Wilhelm: Finanzorientierte Personalwirtschaft. München, 2008.
- Schmeisser, Wilhelm; Claussen, Lydia: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz. München, 2009.
- Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 6. Auflage, München, 2008.
- Schmitz, Eva: Teamleiter im Call Center. URL: <<http://www.cept-s.de/pdf/Teamleiter.pdf>>, erstellt im November 2001 in Bonn; verfügbar am 13.05.2012.
- Scholl, Armin: Die Befragung. 2. Auflage, Konstanz, 2009.
- Scholz, Dieter; Glawe, Heiko; Martens, Helmut; Paust-Lassen, Pia; Peter, Gerd: Arbeit in der neuen Zeit. Münster, 2004.
- Schröder, Hartwig: Grundwortschatz Erziehungswissenschaft. Ein Wörterbuch der Fachbegriffe von „Abbilddidaktik“ bis „Zielorientierung“. München, 1985.
- Schüller, Anne M.: Unternehmenskultur- Warum nur lachende Unternehmen die Zukunft erreichen. URL: <http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=4353>, verfügbar am 15.07.2012.
- Scupin, Yvonne: Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit. Wiesbaden, 2006.
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. 19. Auflage, Frankfurt/Main, 2010.
- Staehle, Wolfgang H.: Management. 8. Auflage, München, 1999.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. 4. Auflage, München, 2007.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management. 6. Auflage, Wiesbaden, 2005.
- Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling. 2. Auflage, München, 2005.
- Steyrer, Johannes: Erfolgsmodelle der Führung. Wien, 1991.
- Stoll, Bettina: Balanced Scorecard für soziale Organisationen. 2. Auflage, Regensburg, 2008.

- Thommen, Jean-Paul: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich, 2004.
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, Wiesbaden, 2003.
- Vetter, Christian: Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Berlin, Heidelberg, New York, 2000.
- Vollmer, Simone: Planung und Steuerung der Teilzeitarbeit, Wiesbaden, 2001.
- Von Hein, Joachim: Personalmarketing. München, 2004.
- Von Rosenstiel, Lutz: Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Auflage, Stuttgart, 2007.
- Wagner-Link, Angelika: Verhaltenstraining zur Stressbewältigung. Bonn, 2010.
- Wawrzynek, Simon: Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Kundendienst und Service. Norderstedt, 2007.
- Weinberger, Anja: Corporate Identity – Großer Auftritt für kleine Unternehmen. München, 2010.
- Weissenböck, Christoph: Mobbing am Arbeitsplatz: Sauber bleiben, auch wenn andere schmutzig kämpfen. URL: <<http://www.karriere.at/blog/mobbing-am-arbeitsplatz.html>>, erstellt am 09.03.2011; verfügbar am 04.05.2012, 2011a.
- Weissenböck, Christoph: Burnout, Stress & Co. – Macht uns die Arbeit völlig krank? URL: <<http://www.karriere.at/blog/burnout-stress-krank-arbeit.html>>, erstellt am 08.06.2011; verfügbar am 08.02.2012, 2011b.
- Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden, 2008.
- Willmann, Helmut: Langenscheidt Euro-Wörterbuch Englisch. Berlin und München, 2007.
- Willmanns, Rainer; Brachetti Jürgen; Jansen, Marie-Luise; Morawa, Eberhard; Witzel, Marco: Werteleitfaden für Führungskräfte. Zürich, 2006.
- Wirl, Christoph (Training Magazin): Psychoterror am Arbeitsplatz. URL: <<http://www.recruitingclub.at/psychoterror-am-arbeitsplatz/>>, erstellt am 13.07.2011; verfügbar am 04.02.2012.
- Wunderer, R.; Grundwald, W.: Führungslehre, Band 2 – Kooperative Führung, Berlin, 1980.

Yate, Martin John: Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch. 12. Auflage, Frankfurt am Main, 2011.

Yeung, Rob: Top Antworten im Bewerbungsgespräch. Weinheim, 2008.

Zelewski, Stephan: Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wiesbaden, 2005.

Anlagen

Teil 1	XVIII
Teil 2	XIX
Teil 3	XXI
Teil 4	XXIV

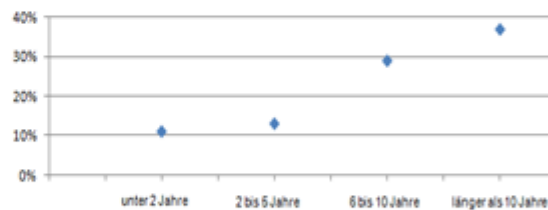
Anlagen, Teil 1

Die Daten des befragten Kundendienstes:

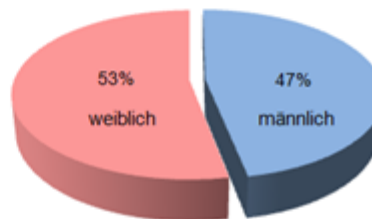
Verhältnis der Mitarbeiter im
persönlichen und
telefonischen Kundendienst.



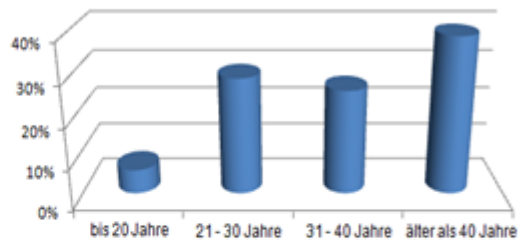
Zugehörigkeitsdauer
der Mitarbeiter
zum Unternehmen



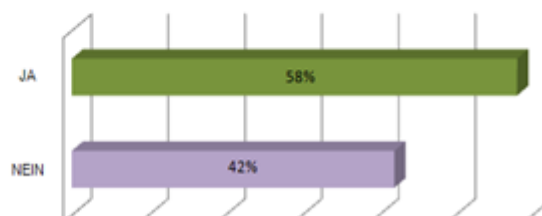
Verhältnis der Mitarbeiter
nach dem Geschlecht



Altersstruktur der
Mitarbeiter



Anteil von Mitarbeiter
mit bzw. ohne Kinder



Anlagen, Teil 2

Der Fragebogen – Seite 1:

Fragebogen für die Masterarbeit - Gerald Holzer

Diese Befragung erfolgt anonym und auf freiwilliger Basis. Die Antworten werden weder positiv noch negativ bewertet. Füllen Sie den Fragebogen bitte ehrlich aber dennoch spontan aus. Für die Beantwortung benötigen Sie ca. 8 Minuten.

1. Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an:

1.1. In welchem Aufgabengebiet sind Sie tätig? Wenn mehrere Antworten zutreffen, bitte nur das Aufgabengebiet ankreuzen, welches Sie hauptsächlich ausüben:

☐ persönlicher Kundendienst ☐ telefonischer Kundendienst

1.2. Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen tätig?

☐ kürzer als 2 Jahre ☐ 2 – 5 Jahre
☐ 6 – 10 Jahre ☐ länger als 10 Jahre

1.3. Geben Sie bitte Ihr Geschlecht an:

☐ weiblich ☐ männlich

1.4. Wie alt sind Sie?

☐ bis 20 Jahre ☐ 21 – 30 Jahre
☐ 31 – 40 Jahre ☐ älter als 40 Jahre

1.5. Haben Sie Kinder?

☐ ja ☐ nein

2. Bitte ordnen Sie folgenden Begriffen die Zahlen 1 bis 6 zu. Je nach Höhe des Zahlenwertes steigt auch die Höhe der Bedeutung (6 = „am wichtigsten“). Bitte jede Zahl nur einmal vergeben:

<input type="checkbox"/> Freizeit	<input type="checkbox"/> Entlohnung (Gehalt/Lohn)
<input type="checkbox"/> variabler Gehaltsanteil (Prämie)	<input type="checkbox"/> Arbeitsklima
<input type="checkbox"/> Chancen auf Weiterbildung	<input type="checkbox"/> betriebliche Sozialleistungen*

*betriebliche Sozialleistungen können eine interne Küche, Vergünstigungen, Förderungen etc. sein.

3. Bitte kennzeichnen Sie das Paket, das Sie am meisten bevorzugen mit „JA“ und das, das Ihnen am wenigsten zusagt mit „Nein“.

Paket 1 <input type="checkbox"/>	Paket 2 <input type="checkbox"/>	Paket 3 <input type="checkbox"/>	Paket 4 <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> + 10 % auf Ihr derzeitiges Gehalt keine Weiterbildungen keine betrieblichen Sozialleistungen kein variabler Gehaltsanteil (Prämie) variable Arbeitszeit (Gleitzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 % auf Ihr derzeitiges Gehalt keine Weiterbildungen betriebliche Sozialleistungen zusätzlicher variabler Gehaltsanteil (Prämie) variable Arbeitszeit (Gleitzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> + 10 % auf Ihr derzeitiges Gehalt ausgeprägtes Weiterbildungsprog. betriebliche Sozialleistungen kein variabler Gehaltsanteil (Prämie) fixe Arbeitszeit (keine Gleitzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> Ihr derzeitiges Gehalt ausgeprägtes Weiterbildungsprog. betriebliche Sozialleistungen zusätzlicher variabler Gehaltsanteil (Prämie) fixe Arbeitszeit (keine Gleitzeit)

15.12.2010 – 20.12.2010

Fragebogen für die Masterarbeit - Gerald Holzer

Seite 1 von 2

Der Fragebogen – Seite 2

4. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“:

	trifft zu	-	trifft nicht zu
4.1. Je mehr Verantwortung desto höher muss auch die Entlohnung sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Lob von Vorgesetzten motiviert und erhöht den Arbeitseinsatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Aufstiegschancen sind nur in Verbindung mit einem guten Weiterbildungsangebot sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Eine gute Entlohnung macht auch ein wenig ansprechendes Arbeitsgebiet interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Firmenevents sind für ein gutes Arbeitsklima unerlässlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Kürzere Arbeitszeiten steigern die Leistungsfähigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7. Führungskräfte haben direkten Einfluss auf die Mitarbeitermotivation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8. Die Motivation durch Gutscheine (z.B.: Wellness/Shopping) ist größer als der Einfluss von einem schlechten Arbeitsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9. Betriebliche Sozialleistungen verbessern die Identifikation mit dem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10. Die Jobsicherheit ist durch keinen anderen Anreiz zu ersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Bitte wählen Sie jeweils eine Aussagen aus (bitte immer nur eine Aussage ankreuzen):

5.1.	Eine regelmäßige Prämie (in gleichbleibender Höhe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eine vom Unternehmenserfolg abhängige Prämie (kann hoch sein, aber auch entfallen)
5.2.	Niedriges Anfangsgehalt & hohe Folgesprünge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohes Anfangsgehalt & niedrige Folgesprünge
5.3.	Durch meine Leistung verstärke ich meine Jobsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jobsicherheit ist vom Unternehmen abhängig
5.4.	Flexible Arbeitszeiten aber auch angeordnete Überstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fixe Arbeitszeiten aber keine angeordneten Überstunden
5.5.	Entlohnung kann nie hoch genug sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Freizeit ist mir am wichtigsten
5.6.	Ein forderndes Aufgabengebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ein angenehmes Arbeitsklima
5.7.	Die Motivation durch Sachprämien ist höher als bei Geldprämien (bei gleichem Wert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Motivation durch Geldprämien ist höher als bei Sachprämien (bei gleichem Wert)
5.8.	Selbst die Verantwortung tragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wertschätzung des Vorgesetzten
5.9.	5 Tage im Jahr zusätzlich frei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Netto EUR 500,- im Jahr mehr
5.10.	Fachliche Weiterbildung (z.B.: Schulungen im Fachbereich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persönliche Weiterbildung (z.B.: Rhetorikschulungen)

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens und damit für Ihre Unterstützung bei meiner Masterarbeit.

Gerald Holzer

Anlagen, Teil 3

Die Philosophie eines Kundendienstes – Seite 1:

Abteilungsphilosophie Grundsätze eines Kundendienstes

1. Unser Kundendienst

Die Hauptaufgabe unseres Kundendienstes ist die optimale Betreuung der Kunden. Dazu zählt die Wertschätzung gegenüber jedem einzelnen Kunden, aber auch genauso die Wertschätzung aller MitarbeiterInnen. Nur zufriedene MitarbeiterInnen können den Kunden ein positives Gefühl vermitteln.

Als Basis für eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung ist die ständige Einhaltung folgender drei Prinzipien:

- Freundlichkeit
- Kompetenz
- Verlässlichkeit

Unser Ziel ist es, jedem einzelnen Kunden freundlich gegenüberzutreten, ihn dann kompetent zu beraten, um schlussendlich verlässlich seine Anliegen zu erledigen. Dafür ist es erforderlich, allen MitarbeiterInnen ihren Einfluss auf eine optimale Kundenbetreuung zu verdeutlichen.

2. Externer Umgang – Unsere KundenInnen

Ein aktiver Kundendienst hat Auswirkungen auf das Image und den Erfolg unseres Unternehmens. Wir können einen wesentlichen Anteil zum Erscheinungsbild unseres Unternehmens nach außen beitragen – egal ob im telefonischen oder im persönlichen Kundendienst.

Wir behandeln unsere Kunden als Geschäftspartner – aufrichtig und respektvoll. Wir verbinden:

- Fachliches Know-How und soziale Kompetenz
- Freundliches Auftreten und aufmerksames Zuhören
- Anerkennung und Respekt gegenüber unseren Kunden
- Geduld und Lösungsorientierung

Wir lassen unsere Kunden ausreden, und zeigen ihnen gegenüber Verständnis. Bei komplexen Themen versuchen wir das Anliegen zu konkretisieren und suchen nach Lösungen. Ein positives Erscheinungsbild des Mitarbeiters selbst ist uns sehr wichtig.

Umgang mit Beschwerden

Ein Schwerpunkt im täglichen Arbeitsablauf ist der Umgang mit Beschwerden. Diese werden bei uns kompetent und effektiv über das abteilungsinterne Beschwerdemanagement abgewickelt. Ein guter Mix aus ExpertInnen und führenden MitarbeiterInnen der Abteilung kümmert sich prompt um die Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte unserer Kunden. Beschwerden sind für uns ein ernst zu nehmendes Feedback und der Anstoß für Verbesserungen. Wichtig sind uns eine umfassende Analyse der gegenständlichen Thematik und eine zeitnahe Rückantwort. Die Herausforderung, aus unzufriedenen Kunden zufriedene Kunden zu machen, ist Aufgabe und Ziel unseres Beschwerdemanagements.

3. Interner Umgang – Unsere MitarbeiterInnen

Voraussetzung für unseren Erfolg sind qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen. In unserer Abteilung wird auf die soziale Verantwortung gegenüber unseren MitarbeiterInnen geachtet. Ein offener, ehrlicher, authentischer Umgang innerhalb der Abteilung sowie gegenseitiges Unterstützen bilden die Grundlage für unsere gute Zusammenarbeit und somit auch für unseren erfolgsorientierten Kundendienst.

Grundsätze unseres Kundendienst-Managements

Unser Abteilungsmanagement investiert Zeit und Energie in die Umsetzung von folgenden Grundsätzen:

Vertrauen schaffen

Das Vertrauen der MitarbeiterInnen gegenüber der Abteilung, den KollegInnen und den Führungskräften ist ein sehr wichtiger Faktor für den Erfolg. Durch ein ehrliches und informatives Kommunikationsverhalten wird eine optimale Vertrauensgrundlage geschaffen und gehalten. Unsere offene Kommunikationskultur unterstützt diesen Grundsatz.

Positiv denken

Jede Führungskraft hat eine Vorbildwirkung und beeinflusst damit die MitarbeiterInnen wesentlich. Durch eine positive Einstellung zur Arbeit und zu unseren Kunden werden Freundlichkeit und Belastbarkeit gefördert.

Stärken nützen

Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist am Größten, wenn sie ihre eigenen Stärken einsetzen können. Der effiziente Einsatz der Personalressourcen ist gerade im Kundendienst ein wichtiges Thema. Die Mitarbeiterentwicklung wird in unserem Kundendienst laufend angetrieben bzw. gefördert.

Resultatorientierung

Schlussendlich zählen die Resultate. Zufriedene Kunden und qualitativ hochwertige Kundendaten sind die notwendigen Outputgrößen, die mittels Kennzahlen ständig überprüft werden. Optimale Resultate unterstreichen unsere hohe Qualität im Kundendienst.

Beitrag zum Ganzen

Der Schlüssel zur dauerhaften Motivation ist die Klarheit darüber, dass sich die eigenen Tätigkeiten auf das gesamte Unternehmen auswirken. Der eigene Beitrag zum Erfolg des Unternehmens muss ständig sichtbar sein. Durch die intensive Außenwirkung ist unser Kundendienst ein wichtiger Teil in der Betrachtung des gesamten Unternehmens.

Konzentration auf das Wesentliche

Nicht die Idee ist das Ziel, sondern das Resultat. Mit fokussierten Kräften transferieren wir Ideen in Resultate und können so unsere Aufgaben mit bestmöglichem Ergebnis erledigen. Die Hauptkonzentration gilt dabei den internen und externen Kunden unserer Abteilung.

Die Philosophie eines Kundendienstes – Seite 3:Feedback geben

Gute Resultate werden bemerkt und gelobt, um die Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern. Fehler werden besprochen, behoben und als Chance für Verbesserungen genutzt. Konstruktive Kritik ist uns stets willkommen.

4. Qualitätssicherung und Kennzahlen

Unser internes Prozessmanagement sorgt für die notwendige Unterstützung der MitarbeiterInnen im täglichen Arbeitsablauf. Prozessabläufe werden laufend optimiert und festgelegte Qualitätsrichtlinien beachtet. Abweichungen werden unverzüglich gelöst, analysiert und für die Zukunft angepasst.

Kennzahlen sind Messinstrumente, um die eigene Produktivität und Qualität zu messen:

Telefonischer Kundendienst -> angenommene Anrufe, Beantwortungszeiten
Persönlicher Kundendienst -> Kundenanzahl, Wartezeiten
Beschwerdemanagement -> Anzahl der Beschwerden, Nachhaltigkeit der Beantwortung

Auch indirekte Messkriterien werden für die Erreichung von qualitativen Zielen herangezogen:

z. B. Mystery Calls, Mystery Shoppers, Fluktuation der MitarbeiterInnen, Produktivität, etc.

Ihr Kundendienstmanagement

Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm:

[illegible]

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Wien, den 01.08.2012

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gerald Holzer', followed by a long, horizontal, wavy line.

Gerald Holzer, B.A.